ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS

CONCEPTOS Y CASOS

DÉCIMA EDICIÓN

THOMAS L. WHEELEN J. DAVID HUNGER





Décima edición

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS

CONCEPTOS Y CASOS



Décima edición

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS

CONCEPTOS Y CASOS

Thomas L. Wheelen
University of South Florida

J. David Hunger
Iowa State University

TRADUCCIÓN
Miguel Ángel Sánchez

REVISIÓN TÉCNICA
Guillermo van der Linde
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
Republica Dominicana

Humberto Mejía
Instituto Tecnológico Autónomo de México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

L. WHEELEN, THOMAS y HUNGER, J. DAVID

Administración estratégica y política de negocios. Décima edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007

ISBN: 978-970-26-0878-3

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 768

ISBN 0131494597

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editora de desarrollo: Claudia Celia Martínez Amigón
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

DÉCIMA EDICIÓN, 2007

D.R. © 2007 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5° piso
Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice-Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

ISBN 10: 970-26-0878-3
ISBN 13: 978-970-26-0878-3



Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 10 09 08 07

Dedicado a

Kathy, Richard y Tom

Betty, Kari y Jeff, Maddie y Megan, Suzi y Nick, Summer, Lori, Merry y Smokey, fue gracias a todos ellos que este libro fue escrito; y a Elizabeth Carey y Jackson S. Hunger, sin quienes esta obra no existiría

Resumen de contenido

Contenido

PARTE TRES Formulación de la estrategia 137

Prefacio

Bienvenido a la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios*. **Hemos revisado a fondo todos los capítulos y agregado nuevos casos**. Este libro contiene ***investigación reciente*** y casos de empresas reconocidas y no tan conocidas que abordan temas estratégicos complicados. ¡Disfrútelo!

Por qué este libro es distinto de otros textos sobre estrategia

Este libro contiene un modelo de administración estratégica que se desarrolla a través de los primeros 11 capítulos y adquiere operatividad por medio de la auditoría estratégica, que es una metodología integral para el análisis de casos. La auditoría estratégica proporciona un esquema profesional para el análisis de casos en relación con factores externos e internos y dirige al lector a través de la creación de alternativas estratégicas y programas de implantación.

Para ayudar al lector a sintetizar los diversos factores presentes en un caso estratégico complejo, hemos desarrollado tres útiles técnicas:

- **En el capítulo 4, la tabla de análisis de factores externos** (EFAS, por sus siglas en inglés) reduce las resistencias y amenazas externas de 8 de los 10 factores externos más importantes que enfrenta la administración.
- **En el capítulo 5, la tabla de análisis de factores internos** (IFAS, por sus siglas en inglés) reduce las resistencias y debilidades internas de 8 de los 10 factores internos más importantes que enfrenta la administración.
- **En el capítulo 6, la matriz de resumen del análisis de factores estratégicos** (SFAS, por sus siglas en inglés) concentra 16 de los 20 factores generados en las **tablas EFAS** e **IFAS** en los 8 a 10 factores (estratégicos) más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores estratégicos se convierten en la base para generar alternativas y una recomendación para la dirección futura de la empresa.

El apéndice 15-B, que proporciona sugerencias para analizar casos (al final del capítulo 15), contiene procedimientos detallados sobre la manera de usar la auditoría estratégica al analizar un caso. Este apéndice incluye un ejemplo de una auditoría estratégica elaborada por estudiantes, miles de los cuales, en todo el mundo, han aplicado con mucho éxito esta metodología al análisis de casos. El *Manual de casos para el profesor* contiene ejemplos de auditorías estratégicas elaboradas por usuarios del libro para cada uno de los casos integrales de estrategia.

Nuevas características de esta décima edición

TODOS LOS CAPÍTULOS SE REVISARON Y ACTUALIZARON CON MATERIAL NUEVO

Algunas de las diversas actualizaciones son las siguientes:

- En el **capítulo 2**, **“Gobierno corporativo”**, ahora se describe el efecto de la ley Sarbanes-Oxley y se ha ampliado a un capítulo completo.
- El **capítulo 3**, **“Ética empresarial y responsabilidad social”**, ahora describe el proceso del análisis de las partes interesadas y el concepto de capital social, abarca un capítulo completo.
- El **capítulo 4**, **“Inteligencia competitiva”**, se ha ampliado para incluir información sobre técnicas populares de inteligencia competitiva.

- El **capítulo 5**, **“Análisis organizacional”**, en esta edición incluye material sobre modelos de negocio, administración de la cadena de suministro y reputación corporativa.
- El **capítulo 8**, **“Subcontratación”**, se ha ampliado para incluir información sobre errores de subcontratación importantes.
- El nuevo **capítulo 9**, **“Implantación de la estrategia”**, incluye análisis de Lean Sigma y alianzas estratégicas internacionales.
- El **capítulo 11**, **“Evaluación y control”**, incluye material adicional sobre la serie ISO 14000, además de secciones sobre administración de riesgos empresariales y evaluación de las juntas directivas.
- El actual **capítulo 12**, **“Tecnología e innovación”**, incluye secciones sobre categorías de innovación y técnicas para evaluar el desarrollo de nuevos productos.
- El **capítulo 13**, **“Proyectos empresariales y pequeñas empresas”**, contiene una sección ampliada sobre gobierno corporativo y distingue mejor una idea de una oportunidad.
- Cada capítulo comienza con una lista de **objetivos de aprendizaje**.
- Cada capítulo finaliza con una lista de **datos curiosos de estrategia** con algunas estadísticas interesantes.

NUEVOS CASOS: TANTO CASOS COMPLETOS COMO MINICASOS

En esta edición se presentan 15 casos completos y cinco minicasos, junto con cuatro minicasos adicionales (en inglés) en el sitio web. Algunos de los temas que abordan los **casos** son:

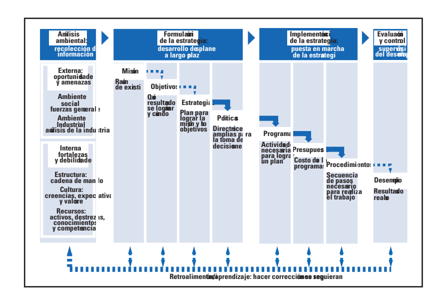
Temas internacionales
Empresas de internet
Aspectos competitivos del sector de ventas al detalle
Proyectos empresariales
Aspectos estratégicos en el sector de manufactura y tecnología

Los **minicasos** se pueden leer rápidamente para analizarlos en clase o usarlos como tareas de investigación para que los usuarios se actualicen. Tratan sobre empresas que participan en una amplia gama de industrias, desde alimentos y marcas deportivas hasta líneas aéreas y distribución

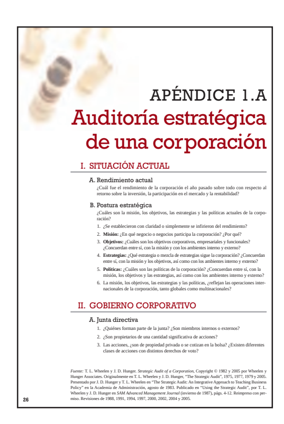
Se proporcionan **minicasos adicionales por internet** (en inglés) en *www.pearsoneducacion.net/wheelen* que incluyen a **Palm**, **Pfizer**, **Williams-Sonoma** y **Tyson Foods**.

Características probadas a través del tiempo

Esta edición contiene muchas de las mismas características y gran parte del mismo contenido que contribuyeron al éxito de ediciones anteriores. Algunas de esas características son las siguientes:



- Un **modelo de administración estratégica** (***capítulo 1***) que se desarrolla a través de los primeros 11 capítulos como un concepto unificador.



APÉNDICE 1.A
Auditoría estratégica de una corporación

I. SITUACIÓN ACTUAL

A. Rendimiento actual
¿Cuál fue el rendimiento de la corporación el año pasado sobre todo con respecto al retorno sobre la inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad?

B. Postura estratégica
¿Cuáles son la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la corporación?
1. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?
2. **Misión:** ¿En qué negocio o negocios participa la corporación? ¿Por qué?
3. **Objetivos:** ¿Cuáles son los objetivos corporativos, empresariales y funcionales? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y con los ambientes interno y externo?
4. **Estrategias:** ¿Qué estrategia o mezcla de estrategias sigue la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y los objetivos, así como con los ambientes interno y externo?
5. **Políticas:** ¿Cuáles son las políticas de la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión, los objetivos y las estrategias, así como con los ambientes interno y externo?
6. La misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, ¿reflejan las operaciones internacionales de la corporación, tanto globales como multinacionales?

II. GOBIERNO CORPORATIVO

A. Junta directiva
1. ¿Quiénes forman parte de la junta? ¿Son miembros internos o externos?
2. ¿Son propietarios de una cantidad significativa de acciones?
3. Las acciones, ¿son de propiedad privada o se cotizan en la bolsa? ¿Existen diferentes clases de acciones con distintos derechos de voto?

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger. *Strategic Audit of a Corporation*, Copyright © 1982 y 2005 por Wheelen y Hunger Associates. Originalmente en T. L. Wheelen y J. D. Hunger, “The Strategic Audit”, 1975, 1977, 1979 y 2005. Presentado por J. D. Hunger y T. L. Wheelen en “The Strategic Audit: An Integrative Approach to Teaching Business Policy” en la Academia de Administración, agosto de 1983. Publicado en “Using the Strategic Audit”, por T. L. Wheelen y J. D. Hunger en *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1987), págs. 4-12. Reimpreso con permiso. Revisiones de 1988, 1991, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004 y 2005.

26

- La **auditoría estratégica** (***capítulo 1***), una forma de dotar de operatividad al proceso de toma de decisiones estratégicas, sirve como una lista de control para el análisis de casos.

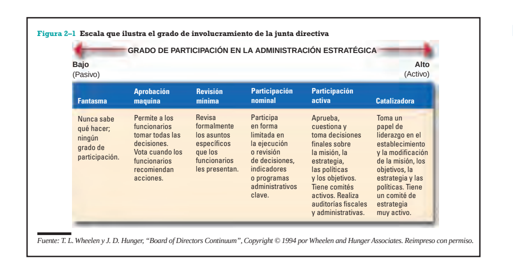


Figura 2–1 Escala que ilustra el grado de involucramiento de la junta directiva

GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

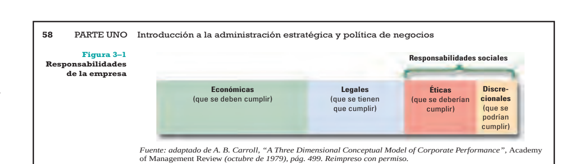
Bajo (Pasivo) ← → Alto (Activo)

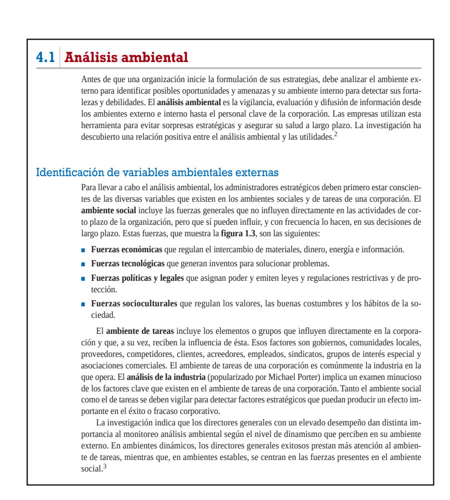
Fantasma	Aprobación maquina	Revisión mínima	Participación nominal	Participación activa	Catalizadora
Nunca sabe qué hacer; ningún grado de participación.	Permite a los funcionarios tomar todas las decisiones. Vota cuando los funcionarios recomiendan acciones.	Revisa formalmente los asuntos específicos que los funcionarios les presentan.	Participa en forma limitada en la ejecución o revisión de decisiones, indicadores o programas administrativos clave.	Aprueba, cuestiona y toma decisiones finales sobre la misión, la estrategia, las políticas y los objetivos. Tiene comités activos. Realiza auditorías fiscales y administrativas.	Toma un papel de liderazgo en el establecimiento y la modificación de la misión, los objetivos, la estrategia y las políticas. Tiene un comité de estrategia muy activo.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Board of Directors Continuum", Copyright © 1994 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

- El **gobierno corporativo** (***capítulo 2***) se examina con relación a los papeles, las responsabilidades y las interacciones de la administración de alto nivel y la junta directiva.

- La **responsabilidad social y la ética empresarial** (***capítulo 3***) se analizan en detalle en cuanto a la manera en que influyen en la toma de decisiones estratégicas.





4.1 Análisis ambiental

Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El **análisis ambiental** es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades.[2]

Identificación de variables ambientales externas

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación. El **ambiente social** incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo. Estas fuerzas, que muestra la **figura 1.3**, son las siguientes:

- **Fuerzas económicas** que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.
- **Fuerzas tecnológicas** que generan inventos para solucionar problemas.
- **Fuerzas políticas y legales** que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
- **Fuerzas socioculturales** que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad.

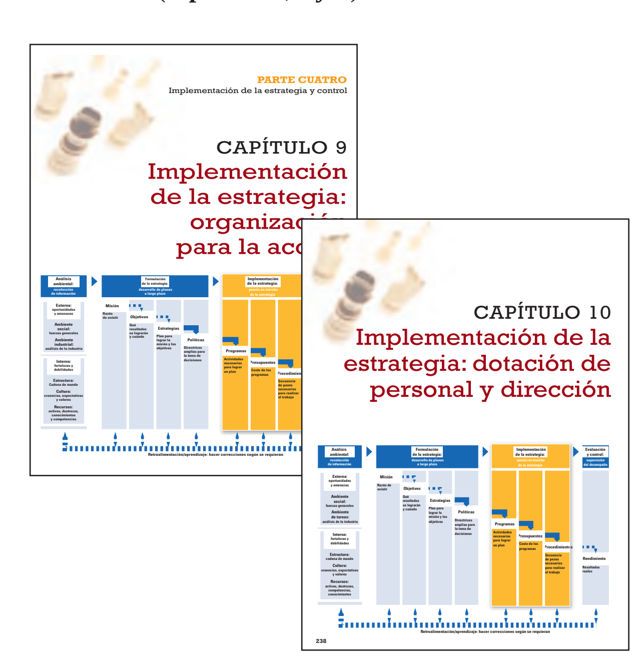
El **ambiente de tareas** incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y que, a su vez, reciben la influencia de ésta. Esos factores son gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, grupos de interés especial y asociaciones comerciales. El ambiente de tareas de una corporación es comúnmente la industria en la que opera. El **análisis de la industria** (popularizado por Michael Porter) implica un examen minucioso de los factores clave que existen en el ambiente de tareas de una corporación. Tanto el ambiente social como el de tareas se deben vigilar para detectar factores estratégicos que puedan producir un efecto importante en el éxito o fracaso corporativo.

La investigación indica que los directores generales con un elevado desempeño dan distinta importancia al monitoreo análisis ambiental según el nivel de dinamismo que perciben en su ambiente externo. En ambientes dinámicos, los directores generales exitosos prestan más atención al ambiente de tareas, mientras que, en ambientes estables, se centran en las fuerzas presentes en el ambiente social.[3]

- Se otorga la misma importancia al **análisis ambiental** (***capítulo 4***) del ambiente social y de tareas. Los temas incluyen la predicción y la tipología de Miles y Snow, además del análisis de la industria de Porter.

- Las **competencias centrales y distintivas** (***capítulo 5***) se revisan dentro del marco del enfoque basado en los recursos de una empresa.
- Se destacan los factores estratégicos internos y externos por medio del uso de las **tablas EFAS** e **IFAS** y una **matriz SFAS** especialmente diseñadas (***capítulos 4, 5 y 6***).

- Dos capítulos abordan aspectos de la **implantación de la estrategia** (***capítulos 9 y 10***), como el diseño organizacional y de empleos, además de la adecuación entre estrategia y administrador, la planificación de la acción y la cultura corporativa.



- Un capítulo separado sobre **evaluación y control** (***capítulo 11***) explica la importancia de la medición y los incentivos para incrementar el rendimiento organizacional.
- Se incluyen capítulos especiales que abordan aspectos estratégicos en la **administración de la tecnología y la innovación** (***capítulo 12***), **proyectos empresariales y pequeñas empresas** (***capítulo 13***) y **organizaciones sin fines de lucro** (***capítulo 14***). Con frecuencia, estos aspectos se ignoran en otros libros de texto sobre estrategia.

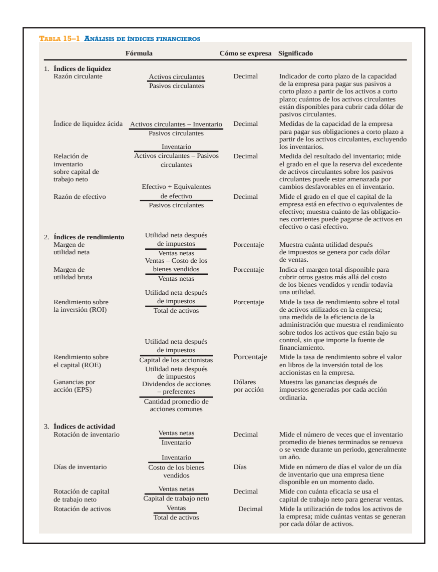


TABLA 15–1 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

	Fórmula	Cómo se expresa	Significado
1. **Índices de liquidez**			
Razón circulante	Activos circulantes / Pasivos circulantes	Decimal	Indicador de corto plazo de la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos a corto plazo a partir de los activos a corto plazo; cuántos de los activos circulantes están disponibles para cubrir cada dólar de pasivos circulantes.
Índice de liquidez ácida	Activos circulantes – Inventario / Pasivos circulantes	Decimal	Medidas de la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo a partir de los activos circulantes, excluyendo los inventarios.
Relación de inventario sobre capital de trabajo neto	Inventario / Activos circulantes – Pasivos circulantes	Decimal	Medida del resultado del inventario; mide el grado en el que la reserva del excedente de activos circulantes sobre los pasivos circulantes puede estar amenazada por cambios desfavorables en el inventario.
Razón de efectivo	Efectivo + Equivalentes de efectivo / Pasivos circulantes	Decimal	Mide el grado en el que el capital de la empresa está en efectivo o equivalentes de efectivo; muestra cuánto de las obligaciones corrientes puede pagarse de activos en efectivo o casi efectivo.
2. **Índices de rendimiento**			
Margen de utilidad neta	Utilidad neta después de impuestos / Ventas netas	Porcentaje	Muestra cuánta utilidad después de impuestos se genera por cada dólar de ventas.
Margen de utilidad bruta	Ventas – Costo de los bienes vendidos / Ventas netas	Porcentaje	Indica el margen total disponible para cubrir otros gastos más allá del costo de los bienes vendidos y rendir todavía una utilidad.
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	Utilidad neta después de impuestos / Total de activos	Porcentaje	Mide la tasa de rendimiento sobre el total de activos utilizados en la empresa; una medida de la eficiencia de la administración que muestra el rendimiento sobre todos los activos que están bajo su control, sin que importe la fuente de financiamiento.
Rendimiento sobre el capital (ROE)	Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas	Porcentaje	Mide la tasa de rendimiento sobre el valor en libros de la inversión total de los accionistas en la empresa.
Ganancias por acción (EPS)	Utilidad neta después de impuestos Dividendos de acciones – preferentes / Cantidad promedio de acciones comunes	Dólares por acción	Muestra las ganancias después de impuestos generadas por cada acción ordinaria.
3. **Índices de actividad**			
Rotación de inventario	Ventas netas / Inventario	Decimal	Mide el número de veces que el inventario promedio de bienes terminados se renueva o se vende durante un periodo, generalmente un año.
Días de inventario	Inventario / Costo de los bienes vendidos	Días	Mide en número de días el valor de un día de inventario que una empresa tiene disponible en un momento dado.
Rotación de capital de trabajo neto	Ventas netas / Capital de trabajo neto	Decimal	Mide con cuánta eficacia se usa el capital de trabajo neto para generar ventas.
Rotación de activos	Ventas / Total de activos	Decimal	Mide la utilización de todos los activos de la empresa; mide cuántas ventas se generan por cada dólar de activos.

- **Sugerencias para el análisis exhaustivo de casos** (***capítulo 15***) proporciona una lista completa de razones financieras, recomendaciones para el análisis oral y escrito e ideas para más investigación.

- La **hoja de trabajo para auditoría estratégica** (***capítulo 15***) se basa en la auditoría estratégica probada a través del tiempo diseñada para ayudar a los estudiantes a organizar y estructurar la preparación diaria de casos en poco tiempo. La hoja de trabajo es muy útil para verificar el nivel de preparación diaria de casos de los estudiantes, especialmente para el análisis de éstos durante la clase. La hoja de trabajo (en inglés) se puede descargar del sitio web de Pearson Educación (*www.pearsoneducacion.net/wheelen*).

Figura 15–1
Hoja de trabajo para auditoría estratégica

Encabezamiento de la auditoría estratégica	Análisis		Comentarios
	(+) Factores	(–) Factores	
I. Situación actual			
A. Índices pasados de rendimiento corporativo			
B. Postura estratégica: Misión actual, Objetivos actuales, Estrategias actuales, Políticas actuales			
Inicio del análisis FODA:			
II. Gobierno corporativo			
A. Junta directiva			
B. Administración de alto nivel			
III. Ambiente externo (EFAS): Oportunidades y Amenazas (FODA)			
A. Ambiente social			
B. Ambiente industrial (análisis de la industria)			
IV. Ambiente interno (IFAS): Fortalezas y Debilidades (FODA)			
A. Estructura corporativa			
B. Cultura corporativa			
C. Recursos corporativos			
1. Marketing			
2. Finanzas			
3. Investigación y desarrollo			
4. Operaciones y logística			
5. Recursos humanos			
6. Sistemas de información			
V. Análisis de factores estratégicos (SFAS)			
A. Factores estratégicos internos y externos (FODA)			
B. Revisión de la misión y los objetivos			
Fin del análisis FODA. Inicio de las recomendaciones:			
VI. Alternativas y recomendaciones			
A. Alternativas estratégicas: ventajas y desventajas			
B. Estrategia recomendada			
VII. Implementación			
VIII. Evaluación y control			

Nota: vea la auditoría estratégica completa en las páginas 26-33. Ésta enumera las páginas del libro que analizan cada uno de los ocho encabezamientos.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Strategic Audit Worksheet", Copyright © 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1989 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Revisión de 1991, 1994 y 1997. Reimpreso con permiso. Copias adicionales disponibles para uso en clase se encuentran en la parte D del *Manual de casos para el profesor* y en el sitio web de Prentice Hall (www.prenhall.com/wheelen).

362

Ejercicio de práctica estratégica

Levi Strauss & Company, el vendedor de ropa durante la fiebre del oro de California, cuyos jeans de marca registrada han sido un elemento básico del guardarropa durante generaciones, en 2004 enfrentaba tiempos difíciles y necesitaba un cambio de dirección estratégica. A fines de 2003, la empresa había padecido siete años de disminución de las ventas después de que éstas, en 1996, alcanzaron su nivel máximo de 7100 millones de dólares. Aunque la empresa ganó 311 millones de dólares en beneficios operativos en 2003 de los 4000 millones de ingresos que generó, anunció un récord en pérdidas netas de 349 millones, debido principalmente a gastos no desembolsables con propósitos contables. La fuerza laboral global de la empresa se redujo de más de 37,000 empleados en 1996 a cerca de 12,000. Según Walter Loeb, un analista de ventas al detalle, "hubo una época en la que Levi's era el atuendo de moda del día. La exclusividad de la marca Levi's ya no es tan importante para los clientes".

La administración respondió al declive mediante el traslado de sus plantas de manufactura al extranjero y la introducción de una nueva línea de jeans de descuento. A principios de la década de los ochenta, la empresa tenía 63 plantas de manufactura en Estados Unidos. Acorralada por la fuerte competencia en la década de los noventa, Levi's esperaba recortar sus costos y revitalizar las ventas enviando constantemente la producción a contratistas extranjeros. El 8 de enero de 2004, la empresa cerró su planta de San Antonio, Texas, su última planta estadounidense. Sin embargo, mantuvo al personal de las oficinas centrales, diseñadores y empleados de ventas en Estados Unidos. Según el vocero de la empresa, Jeff Beckman, la identidad de la empresa permanecería también en ese país. "Todavía somos una marca estadounidense, pero también somos una marca y una empresa cuyos productos han sido adoptados por consumidores de todo el mundo. Debemos operar como una empresa global", comentó Beckman.

En julio de 2003, la empresa introdujo su nueva línea de jeans de firma en Wal-Mart, con un precio de 21 a 23 dólares por pantalón. La empresa había vendido tradicionalmente sus productos en tiendas departamentales, donde los precios variaban entre 35 dólares para los jeans 501 hasta 44 dólares para los baggy jeans 599 Giant Fit. En 2004, la administración consideraba la venta de su unidad de pantalones casuales Dockers de 1000 millones de dólares para reducir su deuda de 2200 millones de dólares y reenfocarse en el negocio de los jeans.[82]

1. ¿Cuál es el problema de Levi's?
2. ¿Qué piensa de sus acciones de subcontratar por completo su manufactura en el extranjero e introducir una nueva línea de jeans de precios bajos en tiendas de descuento?
3. ¿Debe vender su unidad de Dockers?
4. ¿Qué recomendaría usted a la administración de alto nivel de Levi's para aumentar las ventas y los beneficios de la empresa?

- Un **ejercicio práctico** que se centra en el material cubierto en cada capítulo ayuda al lector a aplicar conceptos estratégicos a una situación real.

CD-ROM DE RECURSOS PARA EL INSTRUCTOR (EN INGLÉS)

El CD-ROM de recursos del instructor contiene herramientas que le facilitan la preparación de clases y exámenes. Estos recursos incluyen Diapositivas electrónicas en PowerPoint que contienen un conjunto de figuras y tablas del texto. El instructor puede personalizar estas presentaciones y ofrecer diapositivas individuales como material para los estudiantes. El CD-ROM contiene también un banco de exámenes computarizados y software generador de exámenes para las 1400 preguntas de opción múltiple o más que se enumeran en el *Manual de conceptos del instructor*. Los manuales del instructor se han incluido también en el CD-ROM de recursos para el instructor, al igual que las notas de casos de video de Newbury Comics, Inc.

VIDEO: NEWBURY COMICS, INC. (EN INGLÉS)



Esta cinta de video presenta segmentos de final de parte filmados en Newbury Comics, una cadena de tiendas de cultura popular, emocionante y actual. Desde sus inicios como tienda de compra y venta de CD usados, Newbury Comics ha expandido su línea de productos y ubicaciones. Los segmentos de video abordan aspectos clave como el modelo básico, la misión y visión de la empresa, así como sus modelos de toma de decisiones. Se presenta información adicional sobre el caso al final de cada parte, tanto en los conceptos como en el texto; además, se incluye una guía de video en el *Manual de conceptos del instructor*.

DIAPOSITIVAS EN POWERPOINT (EN INGLÉS)

Las diapositivas en PowerPoint, que se proporcionan en un paquete integral de resúmenes de texto y figuras relacionadas con el texto y los casos, están diseñadas para apoyar al instructor a complementar sus clases. Las dispositivas en PowerPoint se encuentran en el CD-ROM de recursos para el instructor, así como en el Centro de recursos para el instructor ubicado en *www.pearsoneducacion.net/wheelen*.



SITIO WEB

El nuevo sitio web del libro proporciona un curso personalizado. Presenta una guía de estudio en línea para usuarios que incluye preguntas de opción múltiple, falso o verdadero y respuesta abierta. Los instructores pueden descargar archivos de ambos Manuales del instructor, diapositivas en PowerPoint y archivos del banco de exámenes por medio del vínculo del Centro de recursos para el instructor del sitio Web. Además, este sitio incluye minicasos adicionales sobre Palm, Pfizer, Williams-Sonoma y Tyson Foods. Para mayor información visite la página *www.pearsoneducacion.net/wheelen*.

- Una lista de **términos clave** con las páginas donde se analizan permite al lector dar seguimiento a los conceptos importantes a medida que se presentan en cada capítulo.
- Un **glosario** de términos clave y definiciones ayuda al estudiante a encontrar y conocer los términos importantes en este campo. Éste es el único libro sobre estrategia con esta característica.
- **Casos oportunos**, **bien investigados y probados en clase** tratan sobre empresas e industrias interesantes. Muchos de estos casos se refieren a corporaciones reconocidas que cotizan en la bolsa, temas ideales para que los estudiantes que deseen actualizar los casos realicen más investigación.
- Se incluye una **nota de la industria para usarla en el análisis de la industria** de los aparatos electrodomésticos, por sí misma o con el caso Maytag.

Tanto el texto como los casos han sido probados en cursos de estrategia y se han revisado con base en la retroalimentación ofrecida por usuarios. Los primeros 11 capítulos se organizan alrededor de un modelo de administración estratégica que da inicio a cada capítulo y proporciona una estructura tanto para el contenido como para el análisis de casos. Se destacan los conceptos que han probado ser los más útiles para comprender la toma de decisiones estratégicas y conducir el análisis de casos. La meta final es lograr un texto tan completo como sea posible, esto es, que no se atasque en ninguna área. Se proporcionan notas bibliográficas para los que desean aprender más sobre temas específicos. Todos los casos tratan sobre organizaciones reales. Las empresas, que varían en tamaño, desde grandes corporaciones multinacionales establecidas hasta proyectos empresariales pequeños, cubren una amplia variedad de aspectos. Como ayuda para el análisis de casos, se propone la auditoría estratégica como una técnica analítica.

Complementos (en inglés)

El libro ofrece suplementos adicionales para el instructor. Éstos incluyen tanto el *Manual de conceptos para el instructor* como el *Manual de casos para el instructor*; el CD-ROM de recursos para el instructor, que contiene software para generar exámenes y archivos de PowerPoint; videos; un sitio web específico del libro y acetatos a color, según se requieran.

MANUALES PARA EL INSTRUCTOR (DISPONIBLES EN INGLÉS)

Se elaboraron cuidadosamente dos manuales integrales para el instructor que acompañan a este libro. El primero corresponde a los capítulos del texto y el segundo a los casos.

Manual de conceptos para el instructor (en inglés)

Como ayuda para el análisis de los 15 capítulos que abordan conceptos de administración estratégica, el *Manual de conceptos del instructor* incluye:

(1) ***Sugerencias para la enseñanza de la administración estratégica***. Analiza diversos métodos de enseñanza e incluye temarios sugeridos para el curso.

(2) ***Notas de capítulos***. Contiene resúmenes de cada capítulo, respuestas sugeridas a preguntas de repaso, sugerencias para el uso de ejercicios y casos de final de capítulo, además de preguntas de repaso adicionales (con respuestas) y módulos de lectura.

(3) ***Preguntas de prueba de opción múltiple***. Contiene aproximadamente 50 preguntas que corresponden a cada uno de los 15 capítulos, lo cual suma más de 700 preguntas de donde escoger.

Manual de casos para el instructor (en inglés)

Como apoyo para la enseñanza del método de casos, el *Manual de casos para el profesor* incluye sugerencias detalladas para su uso, objetivos de enseñanza y ejemplos de análisis por usuarios del libro para cada uno de los casos. Éste es el manual para el profesor más completo que está disponible en el campo de la administración estratégica.

Agradecimientos

Agradecemos a todo el personal de Prentice Hall que contribuyó a hacer posible esta edición. Damos las gracias a nuestra editora, Jennifer Simon, y otorgamos un agradecimiento especial para su asistente editorial, Richard Gomes, quien se esforzó por mantener todo bajo control. Agradecemos también a Marcela Boos y Heidi Allgair, quienes dirigieron el libro a través del proceso de producción.

Además, estamos muy agradecidos con Kathy Wheelen por el apoyo administrativo de primer nivel que brindó a los casos y al *Manual de casos para el instructor*, así como a Betty Hunger por la preparación del glosario y los índices. Agradecemos de manera especial a los diversos usuarios que pusieron a prueba los casos que decidimos incluir en este libro. Sus comentarios nos ayudaron a encontrar cualquier error en ellos antes de imprimir el libro.

Además, expresamos nuestro aprecio al Dr. Labh Hira, decano, y al Dr. Thomas Chacko, presidente del departamento administrativo del Colegio de Administración de la Universidad Estatal de Iowa, por su apoyo y provisión de los recursos necesarios para producir un libro de texto. Ambos reconocemos nuestra deuda con el Dr. William Shenkir y el Dr. Frank S. Kaulback, exdirectores de la Escuela de Comercio McIntire de la Universidad de Virginia, por proporcionar un ambiente de trabajo de mayor apoyo al desarrollo original de este libro.

Ofrecemos un agradecimiento especial a los cientos de autores de casos que nos han provisto de casos excelentes para las diez ediciones de este libro. El dicho es cierto: el camino a la grandeza pasa a través de otros. Consideramos que muchos de estos redactores de casos son nuestros amigos. ¡Gracias especiales a todos!

Agradecemos especialmente a Mary Anne Rouse, destacada maestra y autora de casos. Mary Anne, una verdadera profesional, creía que sus estudiantes podían llegar a ser aprendices de por vida. Por sí sola escribió numerosos minicasos para nuestras 9ª y 10ª ediciones. Al retirarse en 2005, ella y su esposo esperan muchos años de nuevas y emocionantes aventuras.

Por último, a los diversos instructores y usuarios de estrategia que nos han planteado sus problemas con respecto al curso de estrategia: hemos tratado de responder a sus problemas y preocupaciones lo mejor posible mediante un texto exhaustivo, aunque práctico, junto con casos recientes y complejos. Reconocemos la deuda que tenemos con ustedes, los que trabajan duro en las trincheras de la estrategia. Este libro es suyo.

T. L. W.
Tampa, Florida

J. D. H.
Ames, Iowa

Acerca de los colaboradores

Moustafa H. Abdelsamad, D.B.A. (Universidad George Washington), es decano del Colegio de Administración de la Universidad A&M de Texas en Corpus Christi. Sirvió anteriormente como decano del Colegio de Administración e Industria de la Universidad de Massachussets en Dartmouth y como profesor de finanzas y decano asociado de Estudios de licenciatura en administración de la Universidad Commonwealth de Virginia. Es editor en jefe del *SAM Advanced Management Journal* y presidente internacional de la Society of Advancement of Management. Es autor de *A Guide to Capital Expenditure Analysis* y de dos capítulos del *Dow Jones—Irwin Capital Budgeting Handbook*. Es autor y coautor de muchos artículos en diversas publicaciones.

Hitesh (John) P. Adhia, CPA, B.A. y M.S. (Universidad del Sur de Florida), es presidente y director de inversión de Adhia Investment Advisors, Inc. (la "Firma"). Es C.P.A. y ha estado en la industria financiera desde 1982. Es fundador y administrador de inversión del Adhia Twenty Fund, el Adhia Health Care Fund, el Adhia Short Term Advantege Fund, el Adhia Arbitrage Fund y el Adhia Derivative Fund. Antes de fundar Adhia Investment Advisors, el señor Adhia se dedicaba a la práctica de contaduría pública en Tampa y servía también como director de finanzas interino y asesor independiente de Well Care Group of Companies. El señor Adhia cuenta con más de 20 años de experiencia en la administración de estrategias de ingresos fijos.

James W. Camerius, **M**.**S**. (Universidad de Dakota del Norte), es profesor de marketing de la Universidad del Norte de Michigan. Ha servido como presidente de la Society for Case Research, presidente de seguimiento de marketing de la North American Case Research Association y director de talleres y seminarios de la World Association for Case Method Research. Es beneficiario de una beca de investigación del Colegio de Administración Walker L. Cisler, de la Universidad del Norte de Michigan, y también ganador en 1995 del Premio al profesor distinguido de la Michigan Association of Governing Boards of States Universities. Sus casos se han publicado en más de 90 libros de texto de administración, marketing y ventas al detalle, así como en *Annual Advances in Business Cases*, una publicación de la Society for Case Research. Sus estudios sobre situaciones corporativas incluyen a Kmart Corporation; Tanner Companies, Inc.; Mary Kay Cosmetics, Inc.; Sasco Products, Inc.; The Fuller Brush Company; Wal-Mart Stores, Inc.; Longaberger Marketing, Inc.; Encyclopaedia Britannica International; y RWC, Inc. Sus obras incluyen varios estudios del método de instrucción mediante la presentación de casos. Ha sido ganador de becas y premios de la Direct Selling Educational Foundation, con sede en Washington, DC, y es citado en *Who's Who in the World*, *America*, *Midwest*, *American Education* y *Finance and Industry*.

Isaac Cohen es profesor de organización y administración en la Universidad Estatal de San José. En los últimos siete años ha presentado muchos casos sobre administración estratégica en la North American Case Research Association, todos los cuales se han publicado en muchos libros de texto. Ahora está a punto de terminar un caso cuyo título es "The Rise and Rise of Airbus, 1970-2005".

Patrick Collins es asistente de investigación graduado en la Escuela de Administración Tobin de la Universidad de Saint John.

David B. Croll, Ph.D. (Universidad Estatal de Pennsylvania), es profesor emérito de contabilidad en la McIntire School of Commerce de la Universidad de Virginia. Fue profesor asociado visitante en la Graduate Business School de la Universidad de Michigan. Forma parte del consejo editorial del *SAM Advanced Management Journal*. Sus trabajos se han publicado en *Accounting Review* y *Case Research Journal*. Sus casos se presentan en 12 libros de texto de contabilidad y administración.

Marc Gartenfeld, B.S., M.B.A. (Universidad de St. John), es director asociado de The Strategic Management Research Group y del Centre for Case Development and Use. Ha sido coautor de más de 75 libros, monografías, guías para profesores, estudios de casos, artículos de revistas, presentaciones en conferencias y temas de análisis en las áreas de administración estratégica multinacional, negocios

electrónicos, sistemas expertos basados en el conocimiento, emprendimiento y proveedores de servicios de aplicaciones. Uno de sus artículos, del que es coautor, obtuvo un “Premio al artículo distinguido” y varios de sus estudios de caso ganaron premios nacionales e internacionales. También fue ganador del “Premio a la excelencia en la enseñanza” de 2001 y del “Premio al profesor del año”, ambos otorgados por el Colegio de Administración Tobin de la Universidad de St. John.

Alan N. Hoffman, D.B.A. (Universidad de Indiana), es profesor asociado de administración del Colegio Bentley en Waltham, Massachussets y anteriormente fue profesor asistente de ambiente y política empresarial en la Universidad de Connecticut. Es coautor de *The Strategic Management Casebook and Skill Builder*, junto con Hugh O’Neill. Sus publicaciones se han presentado en *Academy of Management Journal, Human Relations, Journal of Business Research*, *Business Horizons* y *Journal of Business Ethics*. Sus casos se han publicado en más de 20 libros de texto sobre estrategia. Es coautor de los siguientes casos de administración estratégica: “Harley-Davidson: The Eagle Soars Alone”, “The Boston YWCA: 1991”, “Ryka Inc.: The Athletic Shoe with a ‘Soul’”, “Liz Claiborne: Troubled Times for the Women’s Retail Giant”, “Snapple Beverage”, “NTN Communications: The Future is Now!”, “Ben & Jerry’s Homemade, Yo! I’m Your CEO”, “Cisco Systems”, “Sun Microsystems”, “Chipcom, Inc.”, “Palm Computing”, “Handspring Inc.”, “AOL/Time Warner” y “eBay, Inc.”

J. David Hunger, Ph.D. (Universidad Estatal de Ohio), es profesor de administración estratégica en la Universidad Estatal de Iowa. Anteriormente impartió clases en la Universidad George Mason, la Universidad de Virginia y el Colegio Baldwin-Wallace. Sus intereses de investigación se centran en las áreas de administración estratégica, gobierno corporativo y emprendimiento. Sirvió como director académico del Pappajohn Center for Entrepreneurship de la Universidad Estatal de Iowa. Trabajó en administración de marcas en Procter & Gamble Company, como supervisor de ventas en Lazarus Department Stores y como capitán en Inteligencia Militar de la Armada de Estados Unidos. Permanece activo como consultor y es instructor de corporaciones empresariales, así como de instituciones gubernamentales estatales y federales. Ha escrito muchos artículos y casos que se han publicado en *Academy of Management Journal, International Journal of Management, Human Resource Management, Journal of Business Strategies, Case Research Journal, Business Case Journal, Handbook of Business Strategy, Journal of Management Case Studies, Annual Advances in Business Cases, Journal of Retail Banking, SAM Advanced Management Journal* y *Journal of Management*, entre otras revistas. El Dr. Hunger es miembro de la Academy of Management, North American Case Research Association, Society for Case Research, North American Management Society, Textbook and Academic Authors Association y la Strategic Management Society. Es expresidente de la North American Case Research Association, la Society for Case Research y de la junta directiva de la Universidad Estatal de Iowa. Sirvió también como vicepresidente de la U.S. Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Ha servido en los consejos de revisión editorial de *SAM Advanced Management Journal, Journal of Business Strategies* y *Journal of Business Research*. También es miembro de la junta directiva de la North American Case Research Association, la Society for Case Research y la North American Management Society. Es coautor junto con Thomas L. Wheelen de *Strategic Management and Business Policy* y *Essentials of Strategic Management*, además de *Concepts in Strategic Management and Business Policy* y *Cases in Strategic Management and Business Policy*, así como de *Strategic Management Cases* (PIC: Preferred Individualized Cases) y una monografía que evalúa la educación universitaria en administración en Estados Unidos. La 8ª edición de *Strategic Management and Business Policy* recibió el McGuffey Award for Excellence and Longevity en 1999 otorgado por la Text and Academic Authors Association. El Dr. Hunger recibió el Premio al mejor caso otorgado por McGraw-Hill Publishing Company y la Society for Case Research en 1991 por su excelente desarrollo de casos. Es citado en diversas versiones de *Who’s Who*, entre ellas *Who’s Who in the United States* y *Who’s Who in the World*. Además, el Colegio de Administración de la Universidad Estatal de Iowa le otorgó un reconocimiento en 1999 con el Premio a la innovación en la enseñanza y fue elegido como miembro de la Teaching and Academic Authors Association en 2001.

Darrin Kuykendall, M.B.A., M.S.F.P., es consultor de PricewaterhouseCoopers en Boston. Además es corredor de bienes raíces profesional con licencia en el estado de Massachusetts. Recibió su Information Age M.B.A y su Maestría en Planificación de la McCallum Graduate School of Business de la Universidad Bently. Ésta es la primera universidad de administración que se ha distinguido en preparar a profesionales del conocimiento para el mundo actual de negocios controlado por la información y la tecnología. Posee además un grado de licenciatura en Marketing y comunicaciones internacionales de la Universidad Ro-

bert Morris, con sede en Pittsburgh, Pennsylvania. Ha servido también en la Guardia Nacional del Ejército de Estados Unidos desempeñando funciones financieras y administrativas. Es miembro de la National Association of Realtors (NAR), la Massachusetts Association of Realtors (MAR) y la National Black MBA Association. Además, es propietario de su propia empresa, la cual opera, *Khamelian International*, LLC, una firma de cartera diversificada que está posicionada para participar en proyectos de inversión en bienes raíces, consultoría de marketing y administración de inversiones.

William P. May, B. A. (McIntire School of Commerce de la Universidad de Virginia), después de servir como asesor en Vietnam, regresó a su hogar ubicado en Charlottesville, Virginia. Se inscribió en la McIntire School of Commerce de la Universidad de Virginia donde estudió bajo la dirección del Dr. Wheelen y obtuvo un grado en administración. Ha dedicado 33 años a la venta, inversión y desarrollo de bienes raíces y a la administración de oficinas de bienes raíces. Ha invertido incontables horas en el servicio comunitario y estimula a todos con los que establece contacto a dejar la tribuna y participar de lleno en el juego de la vida. Tiene la certeza de que realiza una contribución positiva en el mundo debido a tutores, como el Dr. Thomas Wheelen, que comprometen sus vidas a ayudar a muchos como él a entender que la verdadera administración del personal es escuchar. Esa capacidad especial de escuchar permite a cada persona que participa en el equipo de la vida alcanzar todo su potencial usando sus talentos individuales en el logro exitoso de metas mayores en la vida.

Robert J. Mockler, Ph.D. (Universidad de Columbia), B.A. y M.B.A. (Universidad de Harvard), posee la beca académica Joseph F. Adams y es profesor de administración en la Graduate School of Business de la Universidad de St. John. Es director del Grupo de investigación en administración estratégica y sus Centros de sistemas basados en el conocimiento para empresas (una de las bases de datos más grandes de sistemas expertos prototipo para la toma de decisiones estratégicas en Estados Unidos), del Programa de desarrollo y uso de estudios de caso (el tercer programa de desarrollo de estudios de caso más grande en Estados Unidos) y de Administración intercultural. Ha sido autor, coautor y editor de más de 50 libros y monografías, alrededor de 230 estudios de caso, más de 70 artículos, más de 50 capítulos de libros y más de 200 presentaciones que abarcan las áreas de administración estratégica, desarrollo y uso de estudios de caso, análisis del mercado competitivo, administración de nuevas empresas, planificación multinacional, ética empresarial, toma de decisiones administrativas, modelación de procesos de administración cognitiva y conductual, teoría de la contingencia, reingeniería de procesos de negocio, sistemas de información computarizados, sistemas de apoyo de decisiones en grupo para la administración, sistemas expertos basados en el conocimiento y enseñanza innovadora. Sus primeros artículos sobre administración estratégica y teoría de las decisiones situacionales se publicaron en *Harvard Business Review* en 1970 y 1971. Su primer libro sobre administración estratégica se publicó en 1969 (Prentice Hall). Entre sus libros se destacan tres sobre sistemas expertos y desarrollo de sistemas de información computarizados publicados en 1992 (Macmillan), cinco sobre administración estratégica, sistemas de información y desarrollo y uso de estudios de caso publicados en 1993 y 1994 (Addison-Wesley, Simon & Schuster, The Planning Forum) y cuatro sobre administración estratégica multinacional publicados en 1997, 1998, 1999 y 2003 (John Wiley & Sons, Quorum Books, Haworth Press y Strategic Management Research Group Publishing). Tres de sus libros se han traducido al chino y publicado en China, dos al rumano y publicado en Rumania, uno al griego y publicado en Grecia y uno al ruso y publicado en Rusia. Ha dado conferencias, asesorías y enseñanza a nivel mundial en China (Xian, Beijing y Shangai), Rusia (Moscú y San Petersburgo), Finlandia, Japón, Inglaterra, Polonia, Alemania, Brasil, Argentina, Costa Rica, Irlanda, Italia, Taiwán, Filipinas, India, Egipto, México, Canadá y Rumania. Ha recibido premios nacionales a la enseñanza innovadora (Decision Sciences Institute), ha sido becario Fulbright, ha impartido cursos de M.B.A. en Roma, Milán, América Latina y Beijing y ha ganado muchos otros premios por su trabajo. Además, ha iniciado, dirigido y finalmente vendido con éxito sus propias empresas de negocios con valor de muchos millones de dólares. Ha desarrollado y publicado más de 120 presentaciones, estudios de caso y artículos con otros profesores de la Universidad de St. John. Además, ha realizado más de 80 publicaciones conjuntas con profesores de otras universidades nacionales y extranjeras.

Rebecca J. Morris, Ph.D. (Universidad de Nebraska en Lincoln), es profesora asociada de administración de la Universidad de Nebraska en Omaha. Ha publicado casos en *Case Research Journal* y *Business Case Journal.* Sus casos se han publicado en varios libros de texto sobre administración estratégica, administración internacional y ética empresarial. La Dra. Morris es miembro activo de la North American Case Research Association (NACRA) y la Society for Case Research (SCR). Sirve actualmente como presi-

denta electa de NACRA y en el consejo de revisión editorial del *Journal of Business Strategies*. En 2004, la Dra. Morris recibió el Premio a la excelencia en enseñanza de la Universidad de Nebraska en Omaha. En la actualidad, imparte clases y conduce investigación de casos en los campos de administración estratégica y administración internacional.

Nathan Nebbe, M.B.A. y M.A. (Universidad Estatal de Iowa), posee un gran interés en los indígenas de América. Ha realizado estudios sobre ecología animal y ha servido como voluntario de los Cuerpos de Paz en Honduras, donde trabajó en la ESNAACIFORE (*Escuela Nacional de Ciencias Forestales*). Después de los Cuerpos de Paz, Nathan trabajó durante un año en un proyecto de reciclado para el Town of Ignacio y la tribu india Ute en el suroeste de Colorado. Después de su experiencia en Colorado, Nathan regresó a la Universidad Estatal de Iowa donde obtuvo el grado de M.B.A y después el grado M.A. en antropología. Actualmente estudia la manera en que la globalización de la industria forestal chilena influye en la cultura de los indígenas Mapuche del centro y sur de Chile.

Laurence C. Pettit, Jr., D.B.A. (Universidad de Virginia), B.S. y M.S. (Universidad Estatal e Instituto Politécnico de Virginia), es profesor de comercio en la McIntire School of Commerce de la Universidad de Virginia, donde se especializa en finanzas y banca corporativa. Fue director asociado de Virginia-Maryland School of Bank Management, así como fundador e instructor en jefe de la National Banking School for the AICPA e imparte clases en Virginia Bankers School, Stonier Graduate School of Banking y Consumer Bankers School of Retail Bank Management. Ha sido profesor visitante de la Universidad Washington y Lee, la Universidad de Texas en Austin y la Universidad de Emory y ha impartido clases en el Instituto Politécnico de Virginia y la Universidad del Suroeste de Louisiana. Tiene un interés especial en la publicación de temas como la valuación de la empresa de mercado medio y la banca comercial. Sus artículos se han presentado en diversas publicaciones financieras y de la banca, incluyendo *Bankers Magazine*, *Financial Review, The Southern Banker, Journal of Financial Education* y *Journal of Bank Accounting & Auditing.*

Maryanne M. Rouse, M.B.A. (Universidad del Sur de Florida), B.A. en inglés, lenguas romances y ciencias políticas (Universidad de Syracuse); es C.P.A. en Florida. Se unió al profesorado del Colegio de Administración de empresas de la Universidad del Sur de Florida en 1971. Sirvió como decana adjunta del colegio de 1974 a 1976 y como directora de educación ejecutiva y desarrollo administrativo de 1981 a 1994. Las tareas actuales de la señora Rouse incluyen la enseñanza de administración estratégica, el curso de integración de licenciatura, medición del rendimiento de la organización en el programa de liderazgo de licenciatura, aplicaciones empresariales integradoras II en la MBA y contabilidad administrativa en la MBA ejecutiva y el programa MBA para médicos. Además, ha impartido clases en el programa M.B.A. ejecutivo francés USF/EDC en París. Ha recibido varios premios a la enseñanza en MBA, incluyendo MVP por la clase MBA para médicos y Profesor sobresaliente del programa MBA ejecutivo; es conferenciante frecuente del programa y miembro del profesorado de educación continua. Es consultora en planificación estratégica y contabilidad en varias industrias, incluyendo al sector sin fines de lucro y de cuidado de la salud. Sirvió como una de cuatro miembros de acreditación internacional de la Accreditation Comission for Education in Health Services Administration (ACEHSA). Maryanne es miembro de la junta directiva y vicepresidenta de Tampa Economic Development Corporation y CDC; además, sirve en la junta directiva del Small Business Development Center de la Universidad y preside el comité de programas de licenciatura del colegio.

Patricia A. Ryan, Ph.D. (Universidad del Sur de Florida), es profesora asociada de finanzas en la Universidad Estatal de Colorado. Sirve actualmente en la junta directiva de la Midwest Finance Association y es editora asociada del *Business Case Journal*. Sus intereses de investigación se centran en finanzas corporativas, específicamente ofertas públicas iniciales, presupuesto de capital y elaboración de casos. Sus trabajos se han publicado en *Journal of Business and Management, Business Case Journal, Educational and Psychological Measurement, Journal of Research in Finance, Journal of Financial and Strategic Decisions* y *Journal of Accounting and Finance Research.* Su investigación se ha citado en *Wall Street Journal, CFO Magazine* e *Investment Dealers Digest.*

Sara Smith Shull, Pharm. D. (Centro Médico de la Universidad de Nebraska), M.B.A. (Universidad de Nebraska en Omaha), es especialista farmacéutica en política y economía de medicamentos del Sistema de salud de Nebraska. En 2003, Sara recibió el Outstanding Student-Authored Case Award de la North American Case Research Association por su caso sobre GlaxoSmithKline. Además, fue reconocida por este logro con el MBA Business Case Student Research Award de la Universidad de Nebraska en Omaha en 2004. Recibió el Jack Hill Award por excelencia académica en el programa MBA

de la Universidad de Nebraska en Omaha en 2003. Los principales intereses clínicos y de investigación de Sara son fármaco-economía, investigación de resultados e implantación de programas rentables.

Laurence J. Stybel, Ed.D. (Universidad de Harvard), es cofundador de Stybel Peabody Lincolnshire, una empresa de consultoría en administración con sede en Boston, que se dedica a mejorar la eficacia de la carrera de ejecutivos que reportan a juntas directivas. Sus servicios incluyen búsqueda, recolocación, evasión de recolocación y consultoría de carreras de ejecutivos valiosos. Los lectores de *Massachusetts Lawyers Weekly* votaron por Stybel Peabody Lincolnshire como la "Mejor empresa de recolocación". Sus programas son los únicos que cuentan con la aprobación oficial de la Massachusetts Hospital Association y el Financial Executives Institute. Sirve en la junta directiva de la división de Nueva Inglaterra de la National Association of Corporate Directors y de la Boston Human Resources Association. Su página inicial se encuentra en *www.stybelpeabody.com.* El apartado "Su carrera" de la página inicial contiene temas descargables de su columna mensual "Your Career" publicada en el *Boston Business Journal.*

K. Subhadra es antigua profesora asociada del ICFAI Center for Management Research.

John F. Talbot, B.S.E. (Colegio Estatal de Fitchburg), profesor retirado de matemáticas de Lunenburg High School en Lunenburg, Massachusetts, se graduó en Gardner High School (MA) y Sacred Heart School en 1953 y 1949, respectivamente. Nos conocimos en primer grado en 1941 en Sacred Heart School y seguimos siendo amigos después de 64 años. Gracias.

Joanna Tochowicz es asistente de investigación de nivel licenciatura en la Escuela de Administración Tobin de la Universidad de St. John.

Vineet Walia fue estudiante de MBA en el Colegio Bentley y es asistente de investigación de nivel licenciatura en la Escuela de Administración Tobin de la Universidad de Saint John.

Thomas L. Wheelen, D.B.A. (Universidad George Washington), M.B.A. (Colegio Babson), M.B.A. (1961); Colegio Boston, B.S. cum laude (1957). Experiencia en enseñanza: profesor visitante del *Colegio Trinity de la Universidad de Dublín* (otoño de 1999); *Universidad del Sur de Florida,* Profesor de administración estratégica (de 1983 hasta la actualidad); *McIntire School of Commerce* de la Universidad de Virginia*;* Profesor Ralph A. Beeton de libre empresa (1985-1981); profesor (1981-1974); profesor asociado (1974-1971) y profesor adjunto (1971-1968); profesor visitante de la *Universidad de Arizona* (1980-1979) y la *Universidad del Noreste* (verano de 1979, 1977 y 1975). **Experiencia académica**, **industrial y militar**: *Colegio de educación continua de la Universidad de Virginia:* 1) Coordinador de educación empresarial (1983-1978, 1976-1971): aprueba todos los cursos de licenciatura ofrecidos en siete centros regionales y al profesorado; 2) Profesor de enlace y consultor de la Academia Nacional de la Academia del FBI (1983-1972) y 3) desarrolló, vendió y condujo más de 200 seminarios para gobiernos y empresas locales, estatales y nacionales para la Escuela McIntire de comercio y educación continua. Diversos puestos administrativos en *General Electric Company* (1965-1961); *Cuerpos de Suministro de la Marina de Estados Unidos* (SC): Teniente (SC) USNR: oficial auxiliar de suministros a bordo del buque de apoyo nuclear (1960-1957). **Publicaciones** 1) *Monografía, una evaluación de la educación empresarial de nivel licenciatura en Estados Unidos* (con J.D. Hunger), 1980; 2) *Libros:* 60 libros publicados; 14 libros traducidos a ocho idiomas *(árabe, bahasa, indonesio, chino, chino simplificado, griego, italiano, japonés, portugués y tailandés;* 3) *Libros:* coautor con J.D. Hunger, cinco libros activos: *Strategic Management and Business Policy,* l0ª edición (2006); *Cases in Strategic Management and Business Policy*, 10ª edición (2006); *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, l0ª edición (2006); *Strategic Management and Business Policy*, l0ª edición; *International Edition* (2006) y *Essentials of Strategic Management*, 3ª edición (2003). 4) *Coeditor:* Desarrollos en sistemas de información (1974) y Contrato colectivo en el sector público (1977) y 5) *Codiseñador de software: ST*rategic *F*inancial *AN*alyzer (ST. FAN) (1993, 1990, 1989: diferentes versiones); 6) *Artículos:* autor de más de 40 artículos que se han publicado en revistas como *Journal of Management, Business Quarterly, Personnel Journal, SAM Advanced Management Journal, Journal of Retailing, International Journal of Management y Handbook of Business Strategy.* 7) *Casos:* tiene alrededor de 300 casos publicados en más de 83 libros de texto y de casos, así como en *Business Case Journal, Journal of Management Case Studies, International Journal of Case Studies* y *Research and Case Research Journal. Premios:* 1) *Miembro* electo por la *Society for Advancement of Management* en 2002; 2) *Miembro* electo por la *North American Case Research Association* en 2000; 3) *Miembro* electo por la *Text and Academic Authors Association* en 2000; 4) 1999 *Phil Carroll Advancement of Management Award in Strategic Management* otorgado por la Society for Advancement of Management; 5) 1999 *McGuffey Award for Excellence and Longevity for Strategic Management and Business*

Policy, 6ª edición, otorgado por la Text and Academic Authors Association; 6) *1996/97 Teaching Incentive Program Award por la enseñanza de administración estratégica de nivel licenciatura*; 7) *Beca Fulbright, 1996-1997,* para Irlanda, pero tuvo que rechazarla; 8) *Beca académica Ralph A. Beeton Profesor* en la Universidad de Virginia (1981 -1985); 9) Beca de investigación *Sesquicentennial Associateship* otorgada por el Centro de estudios avanzados de la Universidad de Virginia, 1979-1980; 10) Equipo supervisado de estudiantes universitarios de *Administración de pequeñas empresas* (Instituto de la pequeña empresa) que ganó *premios de distrito, regionales III y menciones honoríficas;* y 11) premios por dos artículos. *Asociaciones*; el Dr. Wheelen sirve actualmente en la junta directiva del Adhia Mutual Fund, la Society for Advancement of Management y en el consejo editorial y con el editor asociado de *SAM Advanced Management Journal*. Sirvió en la junta directiva de Lazer Surgical Software, Inc, y la Southern Management Association, así como en los consejos editoriales del *Journal of Management* y *Journal of Management Case Studies, Journal of Retail Banking, Case Research Journal* y *Business Case Journal*. Fue vicepresidente de *Administración estratégica* de la *Society for the Advancement of Management* y presidente de la *North American Case Research Association*. El Dr. Wheelen es miembro de la *Academy of Management, Beta Gamma Sigma, Southern Management Association, North American Case Research Association*, *Society for Advancement of Management*, *Society for Case Research, Strategic Management Association* y *World Association for Case Method Research and Application*. Ha sido citado en *Who's Who in Finance and Industry, Who's Who in the South and Southwest* y *Who's Who in American Education*.

Décima edición

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA EMPRESARIAL

CONCEPTOS

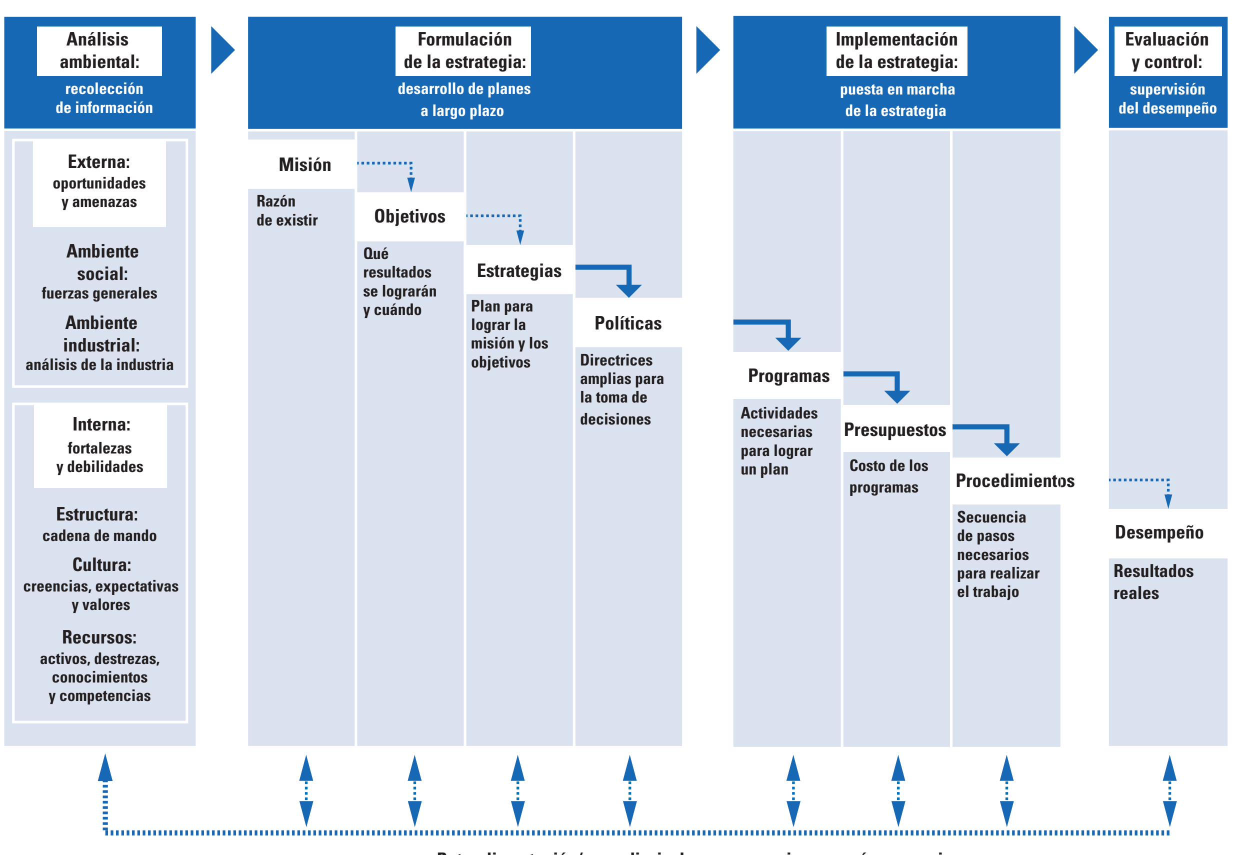


PARTE UNO

Introducción a la administración estratégica y política de negocios

CAPÍTULO 1

Conceptos básicos de administración estratégica



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender los beneficios de la administración estratégica
- Explicar la manera en que la globalización y el comercio electrónico influyen en la administración estratégica
- Entender el modelo básico de administración estratégica
- Identificar algunos eventos desencadenantes comunes que actúan como estímulos del cambio estratégico
- Comprender los modos de la toma de decisiones estratégicas
- Usar la auditoría estratégica como un método para analizar las funciones y actividades corporativas

¿Cómo una empresa alcanza el éxito y lo mantiene? ¡Ciertamente no evitando los riesgos y siguiendo las formas tradicionales de hacer negocios! Éste era el dilema que enfrentaba en 2004 la Boeing Company, la reconocida fábrica de aviones comerciales y militares con sede en Estados Unidos. Después de haber sido durante mucho tiempo líder en la industria global de manufactura de fuselajes, Boeing ha perdido lentamente participación de mercado desde la década de los noventa en favor de Airbus Industrie con sede en Europa, una división de la European Aeronautic & Space Company (EADS). En diciembre de 2001, la junta directiva de EADS había asignado a la corporación un objetivo que nunca había logrado: arrebatar a Boeing el liderazgo de la industria de la aviación comercial por medio de la construcción del avión a reacción comercial más grande del mundo, el Airbus 380. El A380 transportaría a 481 pasajeros en una configuración de asientos normal de múltiples clases en comparación con los 416 pasajeros que transporta el Boeing 747-400 mediante una configuración de asientos similar. El A380 no sólo volaría 621 millas más que el 747, sino que los costos de operación de las líneas aéreas se reducirían de 15 a 20% por pasajero. Con pedidos en cartera por 50 aviones A380, la junta directiva de EADS anunció que el nuevo avión estaría listo para su entrega en 2006. El programa A380 propuesto disminuyó las ventas del jumbo jet de Boeing. Desde 2000, las líneas aéreas habían ordenado sólo 10 Boeings 747 de pasajeros.

Boeing era claramente una empresa en problemas en 2003. Distraída por las adquisiciones de McDonnell Douglas and Rockwell Aerospace, la administración de alto nivel de Boeing dedicó los años siguientes a fortalecer la posición históricamente débil de la corporación en la industria aeroespacial y de defensa, lo cual provocó el deterioro de su competencia tradicional en aviación comercial. Boeing, que alguna vez fue la maravilla del mundo en manufactura, ahora gastaba de 10 a 20% más que Airbus en la construcción de un avión. Por lo tanto, los precios que cobraba por sus aviones también eran más altos. Como consecuencia, la participación en el mercado comercial de Boeing disminuyó de casi 70% en 1996 a menos de la mitad para finales de 2003. Airbus sostenía haber entregado 300 aviones en comparación con los 285 de Boeing y haber ganado 56% de los 396 pedidos solicitados por líneas aéreas en 2003, lo que representó una enorme mejoría en comparación con 1994, ¡cuando Airbus controlaba sólo la quinta parte del mercado! Éste fue un gran logro dado que el A380 era tan grande que las modificaciones necesarias para acomodarlo en los aeropuertos costarían de 80 a 100 millones de dólares.

Aunque las ventas para defensa representaban ahora más de la mitad de los ingresos de la empresa, su director general, Stonecifer, se dio cuenta de que necesitaba actuar rápidamente para recuperar el liderazgo de Boeing en el sector comercial de la industria. En diciembre de 2003, la junta directiva aprobó la decisión estratégica de promover un nuevo avión comercial, el Boeing 787, para venderlo a líneas aéreas. Este nuevo modelo era un avión de alcance medio, no un jumbo jet como el A380. El 787 transportaría entre 220 y 250 pasajeros, pero consumiría 20% menos gasolina y sería más barato de operar que su competidor, el avión de alcance medio actual de Airbus, el A330-200, más pequeño y de cuerpo amplio. Sería fabricado con resina epóxica-grafito en lugar de aluminio y se había planeado que su vuelo fuera más rápido, más alto, de mayor alcance, más limpio, más silencioso y más eficiente que cualquier otro jet de tamaño mediano. Ésta era la primera vez desde la aprobación del jet 777 en 1990 que la empresa lanzaba un programa para la construcción de un avión completamente nuevo. Los costos de desarrollo se calcularon en ocho mil millones de dólares en cinco años. De acuerdo con los resultados de estos esfuerzos de ventas, la junta directiva decidiría en 2004 si comenzaría o cancelaría el programa de construcción del 787. Si el programa era aprobado, los aviones podrían entregarse en 2008, dos años después de la entrega del A380.

La decisión sobre el Boeing 787 se basó en una serie completamente distinta de supuestos que los de la junta directiva de EADS para aprobar el A380. La administración de alto nivel creía que el mercado comercial deseaba jumbo jets aún más grandes para volar en rutas internacionales largas. Los aeropuertos de Asia, Medio Oriente y Europa se congestionaban excesivamente. En estos sitios florecía el método radial de crear centros neurálgicos de líneas aéreas importantes. El uso de aviones más grandes era una forma de manejar el congestionamiento, pues se podrían transportar más pasajeros por avión desde estos centros. La administración de EADS creía que en los próximos veinte años las líneas aéreas y las empresas de transporte de carga necesitarían un mínimo de 1500 aviones más, por lo menos del mismo tamaño que el B747. La administración de EADS concluyó que la clave para controlar el mercado comercial futuro era imprescindible contar con aviones más grandes y costosos. El A380 era una apuesta muy grande en ese escenario futuro. El programa A380 costaría a EADS casi 13 millones de dólares antes de entregar el primer avión.

En contraste, la administración de Boeing creía en un escenario futuro muy distinto. Al observar el éxito de Southwest y JetBlue, entre otras líneas aéreas de Estados Unidos, concluyó que en el futuro no se venderían más de 320 aviones extragrandes en la medida en que la industria de las líneas aéreas se alejara de las redes radiales orientándose hacia vuelos más directos entre aeropuertos más pequeños. La fragmentación de la industria de las líneas aéreas, que otorgaba suma importancia a la competencia a través de costos más bajos, era la razón principal para construir el Boeing 787 eficiente en turbosina. Una razón secundaria era atender las quejas crecientes de los pasajeros relativas a la reducción del tamaño de los asientos y de los espacios para las piernas en los aviones actuales que empleaban las líneas aéreas preocupadas por los costos. El 787 fue diseñado con ventanas, asientos, baños y compartimientos para equipaje más grandes. También se consideró su construcción en dos versiones: de corto y de largo alcances. La administración de Boeing predijo un mercado de dos mil a tres mil de estas aeronaves. Los analistas de la industria dieron un apoyo adicional al avión de alcance medio, ya que predijeron que el enorme A380 daría un nuevo significado al término "clase ganado". Para lograr las economías de escala necesarias, al A380 había dedicado una gran porción de sus dos cubiertas a la clase económica, con filas transversales de tres o cuatro pasajeros, que es la misma configuración que la de la mayoría de los Boeing 747. "¿Estoy dispuesto a sentarme en un avión acompañado de 500 personas, esperar mis maletas junto con 500 personas y registrarme con 500 personas?", preguntó el director de Continental Airlines, Gordon Bethune.

¿Cuál visión del futuro era la correcta? Los destinos a largo plazo tanto de Boeing como de Airbus dependían de dos decisiones estratégicas muy diferentes, basadas en dos evaluaciones del mercado muy distintas. Si Airbus está en lo cierto, el mercado continuará demandando enormes aviones. Si fuera Boeing la que acertó, la ola actual de jumbo jets habría llegado a su límite y pronto será reemplazada por una nueva ola de jets de alcance medio ahorradores de combustible. ¿Cuál estrategia empresarial tiene la mejor oportunidad de éxito?[1]

1.1 Estudio de la administración estratégica

La **administración estratégica** es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

Etapas de la administración estratégica

Empresas como General Electric y el Boston Consulting Group han desarrollado y usado con éxito muchos de los conceptos y técnicas relacionados con la administración estratégica. Con el paso del tiempo, los profesionales de negocios y los investigadores académicos han ampliado y perfeccionado estos conceptos. Inicialmente, la administración estratégica era más útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias. Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina económica hacen que los administradores profesionales de hoy en todas las orga-

nizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para conservar la competitividad de sus empresas en un ambiente cada vez más volátil.

En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro **etapas de la administración estratégica**:[2]

Etapa 1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapa 2. Planificación basada en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Ex militares expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un "retiro" que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente. Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa 4. Administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización. En lugar de un equipo de planificación grande y centralizado, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden

surgir de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles.

General Electric, una de las empresas pioneras en planificación estratégica, dirigió la transición de la planificación estratégica a la administración estratégica durante la década de los ochenta.[3] Para la década de los noventa, la mayoría de las demás corporaciones de todo el mundo habían iniciado la conversión a la administración estratégica.

Beneficios de la administración estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen.[4] El logro de una correspondencia apropiada, o "concordancia", entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.[5] Por ejemplo, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviaria y camionera de Estados Unidos descubrieron que las empresas que modificaron sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimiento a las empresas que no realizaron estos cambios.[6]

Una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante[7]

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

1. ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡No dónde esperamos que esté!)
2. Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años? ¿Son aceptables las respuestas?
3. Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

En 2003, la Encuesta Anual de Herramientas de Administración, de Bain & Company, que se aplicó a ejecutivos de alto nivel de 708 empresas de cinco continentes reveló que las herramientas de administración más populares eran la planeación estratégica (utilizada por 89% de las empresas) y el desarrollo de las declaraciones de la misión y visión (aplicado por 84% de ellas), que son partes esenciales de la administración estratégica.[8] La investigación sobre las prácticas de planificación de las empresas de la industria petrolera concluye que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el *pensamiento estratégico* y el *aprendizaje organizacional*, que forman parte de un proceso de planificación orientado hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante.[9] En particular, las pequeñas empresas planifican de manera informal e irregular. No obstante, estudios de empresas pequeñas y medianas revelan que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal, mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando éste se mide en relación con el aumento de las ventas.[10]

La planificación de la estrategia de grandes corporaciones con múltiples divisiones es compleja y requiere mucho tiempo. Una empresa grande necesita con frecuencia un poco más de un año para pasar de la evaluación de situaciones a un acuerdo final de decisiones. Por ejemplo, los planes estratégicos en la industria petrolera global tienden a cubrir de cuatro a cinco años. El horizonte de planificación de la exploración petrolera es todavía mayor, esto es, hasta de 15 años.[11] Debido al número relativamente grande de personas que son afectadas por las decisiones estratégicas de las grandes empresas, se requiere un sistema formal más complejo para tener la seguridad de que la planificación estratégica conduce a un rendimiento exitoso. De otro modo, la administración de alto nivel queda aislada de los desarrollos de las unidades de negocios y los administradores de niveles inferiores pierden la visión de la misión y los objetivos corporativos.

1.2 Globalización y comercio electrónico: desafíos para la administración estratégica

No hace mucho tiempo, una corporación de negocios podía ser exitosa sólo concentrándose en vender y fabricar bienes y servicios dentro de sus fronteras nacionales. Los factores internacionales eran mínimos. Las utilidades obtenidas de la exportación de productos a tierras extranjeras eran consideradas como el merengue del pastel, aunque realmente no esenciales para el éxito corporativo. Por ejemplo, durante la década de los sesenta, la mayoría de las empresas estadounidenses se organizaban alrededor de varias divisiones de productos que fabricaban y vendían bienes sólo en su país de origen. Comúnmente, una división internacional administraba toda la manufactura y venta fuera de él. Por lo general, una asignación internacional era considerada como un mensaje de que "el beneficiario" ya no era candidato a una promoción y que debería buscar otro empleo.

De manera similar, hasta mediados de la década de los noventa, una empresa de negocios podía ser muy exitosa si utilizaba internet nada más como un sitio web de relaciones públicas. La mayoría de los negocios se realizaba a través de la fuerza de ventas y de la red de distribuidores, con ventas finales al consumidor por medio de almacenes al detalle. Pocos ejecutivos usaban computadoras personales y menos aún navegaban en la World Wide Web. Internet era útil en investigación, pero hasta hace poco no era considerada como un medio para llevar a cabo realmente transacciones comerciales normales.

Efecto de la globalización

En la actualidad todo ha cambiado. La **globalización**, la internacionalización de mercados y corporaciones, ha cambiado la forma en que las corporaciones modernas hacen negocios. Con el fin de alcanzar las economías de escala necesarias para lograr costos bajos y, así, los precios bajos que se requieren para ser competitivas, las empresas consideran un mercado global (mundial) en vez de uno nacional. Por ejemplo, Nike y Reebok manufacturan sus zapatos deportivos en varios países asiáticos para venderlos en todos los continentes. Del mismo modo que Nike y Reebok, muchas otras empresas de Estados Unidos y Europa occidental subcontratan su manufactura, desarrollo de software o servicio al cliente en favor de empresas de China, Europa oriental o India. En lugar de usar una división internacional para administrar todas las operaciones que se llevan a cabo fuera de su país de origen, ahora las grandes corporaciones utilizan estructuras de matriz en las que las unidades de productos se entrelazan con unidades nacionales o regionales. Ahora, las asignaciones internacionales son consideradas como fundamentales para cualquiera que esté interesado en alcanzar la administración de alto nivel.

En la medida en que más industrias se desarrollan en los mercados globales, la administración estratégica adquiere cada vez mayor importancia para mantenerse al tanto de los desarrollos internacionales y posicionar una empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva de largo plazo. Por ejemplo, General Electric cambió un importante laboratorio de investigación y desarrollo de su división de sistemas médicos de Japón a China con el propósito de aprender más sobre el desarrollo de nuevos productos para economías en vías de desarrollo. Según Wilbur Chung, un profesor de Wharton, "cualquier cosa que China desarrolle se extiende al resto del mundo. China podrá tener un PIB per cápita inferior al de los países desarrollados, pero los chinos tienen un fuerte sentido de cómo diseñar los productos para su mercado".[12]

La formación de asociaciones y acuerdos regionales comerciales, como la Unión Europea, el TLCAN, el Mercosur, el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA) y la ASEAN, está cambiando la manera de hacer negocios internacionales. Vea el **Tema global** para conocer la forma en que las asociaciones comerciales regionales obligan a las corporaciones a establecer una planta de manufactura dondequiera que deseen vender bienes o, de lo contrario, a enfrentar aranceles elevados. Estas asociaciones han favorecido el aumento de la armonización de estándares de tal manera que los productos se puedan vender y desplazar a través de las fronteras nacionales con mayor facilidad. Los factores internacionales han conducido a la alianza estratégica entre British Airways y American Airlines, así como a la fusión entre Daimler-Benz y Chrysler Corporation, entre otras.

TEMA GLOBAL

Las asociaciones comerciales regionales reemplazan a las barreras comerciales nacionales

La **Unión Europea (UE)** es la asociación comercial más importante del mundo. Su meta es la integración económica total de sus 25 países miembros de tal manera que los bienes fabricados en una parte de ella se desplacen libremente sin siquiera detenerse para una inspección aduanal. La UE incluye a Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, España, Suecia y el Reino Unido más los 10 países admitidos en 2004: República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia, Chipre y Malta. Rumania y Bulgaria esperan unirse en 2007. Otros países, entre ellos Croacia, Macedonia y Turquía, han solicitado recientemente su ingreso o están en proceso de solicitud. Una moneda, el euro, se usa en toda la región a medida que los miembros integran sus sistemas monetarios. La constante eliminación de barreras al libre comercio proporciona el impulso a una serie de fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas entre corporaciones empresariales. El requisito de por lo menos 60% de contenido local para evitar aranceles ha obligado a muchas empresas estadounidenses y asiáticas a abandonar la exportación en favor de establecer una presencia local fuerte en Europa.

Canadá, Estados Unidos y México están asociados económicamente bajo el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**. La meta del TLCAN es mejorar el comercio entre los tres países miembro en vez de completar la integración económica. Lanzado en 1994, el tratado requiere que los tres miembros eliminen todos los aranceles entre ellos en un periodo de 15 años, pero pueden tener sus propios acuerdos arancelarios con países no miembros. Los automóviles y camiones deben tener 62.5% de contenido estadounidense para calificar para el estatus libre de impuestos. Las restricciones a la transportación y otras regulaciones se han reducido significativamente. Algunas corporaciones asiáticas y europeas han instalado sus plantas en uno de los países miembro del TLCAN para tener acceso a toda la región de Norteamérica. Vicente Fox, presidente de México, propuso que el TLCAN fuera más como la Unión Europea, es decir, que tanto las personas como los bienes tuvieran acceso ilimitado a través de las fronteras, desde México hasta Canadá. Varias corporaciones, como Electrolux, de Suecia, construyen instalaciones de manufactura en México para aprovechar los sueldos bajos y el acceso fácil a los mercados de Estados Unidos y Canadá.

Los países sudamericanos también trabajan para armonizar sus relaciones comerciales entre sí y formar asociaciones comerciales. El establecimiento del área de libre comercio del **Mercosur (Mercosul**, en portugués) formada por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay obliga a contar con una planta de manufactura en la region para que los países no miembros eviten el pago de aranceles. El Mercosur, que sostiene ser la contraparte del TLCAN, ha ampliado los acuerdos de libre comercio a Bolivia y Venezuela. Con la cooperación entre Chile y Argentina para construir un túnel a través de los Andes para conectar a ambos países, es probable que Chile establezca también una relación económica con el Mercosur.

En 2004, cinco países de América Central: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, más República Dominicana y Estados Unidos, firmaron el **Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA**, por sus siglas en inglés, Central American Free Trade Agreement). Anteriormente, los fabricantes textiles de Centroamérica debían pagar impuestos de importación de 18 a 28% para vender ropa en Estados Unidos, a menos que compraran su materia prima a empresas estadounidenses. Bajo el CAFTA, los miembros pueden comprar materia prima en cualquier parte y sus exportaciones son libres de impuestos. Además, el CAFTA eliminó los impuestos de importación de 80% a todos los bienes de consumo e industriales estadounidenses que se exportan a países miembro del CAFTA, así como los impuestos de muchas exportaciones agrícolas de este origen. El tratado espera la ratificación del Congreso de Estados Unidos antes de entrar en vigor.

Asia no cuenta todavía con una asociación comercial regional comparable que iguale el poder económico potencial del TLCAN o la UE. Japón, Corea del Sur, China e India operan generalmente como potencias económicas independientes. No obstante, la **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN,** por sus siglas en inglés, Asociación Of Southeast Asian Nations**)**, integrada por Brunei Darussalam, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Laos, Myanmar, Camboya y Vietnam, intenta enlazar a sus miembros en una zona económica sin fronteras. Conocida cada vez más como ASEAN+3, incluye ahora a China, Japón y Corea del Sur en su cumbre anual. Los países de la ASEAN negociaron el enlace del Área de Libre Comercio ASEAN (AFTA, por sus siglas en inglés, ASEAN Free Trade Area) con el área de libre comercio existente de Australia y Nueva Zelanda. Con la UE extendiéndose hacia el Este y el TLCAN ampliándose hacia el Sur para algún día conectarse con el CAFTA y el Mercosur, la presión aumenta sobre los países asiáticos independientes para formar una versión ampliada de la ASEAN.

Comercio electrónico

El **comercio electrónico** se refiere al uso de internet para llevar a cabo transacciones comerciales. Internet está redefiniendo el mercado global y lo seguirá haciendo durante muchos años más. Esta herramienta no sólo está cambiando la forma de interactuar de clientes, proveedores y empresas, sino que también día a día modifica la manera en que las empresas trabajan internamente. Desde su introduc-

ción, ha influido profundamente en las bases de la competencia en muchas industrias. En vez del enfoque tradicional en las características y costos de productos, internet está desplazando las bases de la competencia hacia un nivel más estratégico en el que la cadena de valor tradicional de una industria se modifica en forma drástica. Un informe de AMR Research indicó que los líderes de la industria se encuentran en el proceso de cambiar de 60 a 100% de sus transacciones de empresa a empresa (B2B, por sus siglas en inglés, *business-to-business*) a internet. El mercado B2B de internet incluye: *a*) plataformas de intercambio comercial como VerticalNet y TradeMatrix de i2 Technologies, que apoya a las comunidades comerciales de múltiples mercados; *b*) centrales patrocinadas por la industria, como la que construyen importantes fabricantes de automóviles, y *c*) promotores del e-marketplace, como e-Steel, NECX y BuildPoint, que se centran en una cadena de valor o procesos de negocio de una industria específica para mediar múltiples transacciones entre empresas.

Internet causa o acelera siete tendencias actuales a nivel mundial:[13]

1. Internet obliga a las empresas a transformarse a sí mismas. En la actualidad, el concepto de clientes, proveedores y socios interconectados electrónicamente es una realidad.
2. Nuevos canales cambian el acceso al mercado y el posicionamiento de marca, lo cual provoca la *desintermediación* (ruptura) de los canales de distribución tradicionales. Al trabajar directamente con los clientes, las empresas evitan a los distribuidores usuales y establecen relaciones más estrechas con los usuarios finales, con lo cual mejoran el servicio y reducen los costos.
3. El equilibrio de poder se desplaza hacia el consumidor. Al tener ahora acceso ilimitado a la información a través de internet, los clientes son mucho más exigentes que sus predecesores “no conectados”.
4. La competencia está inmersa en un acelerado proceso de cambio. Nuevas empresas controladas por la tecnología, así como competidores tradicionales más antiguos explotan internet para lograr mayores niveles de innovación y eficiencia.
5. El ritmo de negocios aumenta drásticamente. Los horizontes de planificación, las necesidades de información y las expectativas de clientes y proveedores reflejan la proximidad de internet. Debido a este ambiente turbulento, el tiempo se comprime a “años de perros”, en los que un año equivale a siete años.
6. Internet impulsa a las corporaciones a salir de sus fronteras tradicionales. La separación tradicional entre proveedores, fabricantes y clientes está desapareciendo con el desarrollo y la expansión de extranets, con las cuales las empresas que cooperan entre sí tienen acceso a los planes y procesos operativos internos de todas ellas. Por ejemplo, Lockheed Martin, la empresa aeroespacial, tiene una extranet que la vincula con Boeing, un socio de proyectos, y con el Departamento de Defensa de Estados Unidos, un cliente clave.
7. El conocimiento se ha convertido en un activo clave y una fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, los activos contables tradicionales, como el efectivo y el equipo, representaban alrededor de 80% del valor de mercado total de las 500 empresas de Standard & Poor en 1982, pero sólo de 25% de ellas en 2002. El resto del valor de mercado está integrado por activos intangibles, principalmente marcas poderosas, así como capital intelectual, relaciones clave, procesos patentados y empleados capacitados.[14]

1.3 Teorías de adaptación organizacional

La globalización y el comercio electrónico plantean desafíos reales a la administración estratégica de corporaciones empresariales. ¿Cómo puede una sola empresa mantenerse al tanto de todos los cambios en las tendencias tecnológicas, económicas, políticas, legales y socioculturales de todo el mundo y realizar los ajustes necesarios? Ésta no es una tarea fácil. Se han propuesto diversas teorías para explicar la forma en que las organizaciones logran encajar en su ambiente. Por ejemplo, la teoría de la **ecología de poblaciones** propone que una vez que una organización se establece con éxito en un nicho ambiental específico es incapaz de adaptarse a condiciones cambiantes. La inercia evita que la organización cambie. De esta forma, la empresa es desplazada (es comprada o quiebra) por otras organizaciones que

se adaptan mejor al nuevo ambiente. Aunque la teoría de poblaciones es popular en sociología, la investigación no apoya sus argumentos.[15] En contraste, la **teoría de la institución** sostiene que las organizaciones se adaptan a condiciones cambiantes imitando a otras organizaciones exitosas. En su favor, existen muchos ejemplos de empresas que se han adaptado a circunstancias cambiantes mediante la imitación de las estrategias y técnicas administrativas de una empresa admirada.[16] Sin embargo, la teoría no explica cómo o quién desarrolla las nuevas estrategias exitosas por primera vez. La **perspectiva de las opciones estratégicas**, que va un paso más adelante, propone que no sólo las organizaciones se adaptan a un ambiente cambiante, sino que también tienen la oportunidad y el poder para rediseñar su propio ambiente. La investigación que apoya esta perspectiva indica que las decisiones de la administración de una empresa ejercen por lo menos un efecto tan grande en su desempeño como lo hacen los factores industriales generales.[17] Debido a la importancia que concede a los administradores que toman decisiones estratégicas racionales, esta perspectiva es la que domina en la administración estratégica. Su argumento de que la adaptación es un proceso dinámico concuerda con el enfoque de la **teoría de aprendizaje organizacional**, que sostiene que una organización se adapta de manera defensiva a un ambiente cambiante y utiliza sus conocimientos con un estilo ofensivo para encajar mejor en él. Esta perspectiva amplía la de las opciones estratégicas, pues incluye al personal de todos los niveles que contribuye a generar las decisiones estratégicas.[18]

De acuerdo con los conceptos de la teoría de aprendizaje organizacional, un número cada vez mayor de empresas reconoce que debe cambiar de un tipo de organización vertical, que fluye de arriba hacia abajo, a una organización interactiva administrada más horizontalmente. Estas empresas intentan adaptarse con mayor rapidez a condiciones cambiantes convirtiéndose en "organizaciones que aprenden".

1.4 Creación de una organización que aprende

La administración estratégica ha evolucionado al grado de que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo. Por ejemplo, Inland Steel Company utiliza la planificación estratégica como una herramienta para dirigir el cambio organizacional. Se espera que los administradores de todos los niveles analicen continuamente la cambiante industria del acero para crear o modificar los planes estratégicos a lo largo del año.[19] Para ser competitivas en ambientes dinámicos, las corporaciones deben reducir sus características burocráticas y ser más flexibles. En ambientes estables como los que existían en años pasados, una estrategia competitiva implicaba simplemente definir una posición competitiva y defenderla. Como ahora se requiere menos tiempo para que un producto o tecnología reemplace a otro, las empresas se han percatado de que no existe nada parecido a una ventaja competitiva permanente. Muchas concuerdan con Richard D'Aveni, quien comenta en su libro *Hipercompetition* que ninguna ventaja competitiva sostenible se basa en seguir tenazmente un plan a cinco años administrado centralmente, sino en conectar una serie de dinámicas estratégicas a corto plazo (como lo hace Intel al realizar introducciones periódicas de nuevos productos en las ventas de sus propias ofertas).[20] Esto significa que las corporaciones deben desarrollar *flexibilidad estratégica*, esto es, capacidad para cambiar de una estrategia dominante a otra.[21]

La flexibilidad estratégica exige un compromiso a largo plazo con el desarrollo y la obtención de recursos críticos. También exige que la empresa se transforme en una **organización que aprende**, es decir, una organización que tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas. En un ambiente dinámico, el aprendizaje organizacional es un componente decisivo de la competitividad, y particularmente importante para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.[22] Por ejemplo, Hewlett-Packard usa una extensa red de comités informales para transferir conocimientos entre sus equipos interfuncionales y ayudar a diseminar con rapidez las nuevas fuentes de conocimiento.[23] Las organizaciones que aprenden son hábiles para trabajar en cuatro actividades principales:

- Resolución sistemática de problemas
- Experimentación con nuevos enfoques
- Aprendizaje de sus propias experiencias e historia, así como de las experiencias de otros
- Transferencia de conocimiento rápida y eficientemente a través de la organización[24]

El historiador de negocios Alfred Chandler propone que las industrias de alta tecnología están definidas por "vías de aprendizaje" en las que las fortalezas organizacionales derivan de capacidades aprendidas.[25] Según este autor, las empresas surgen del conocimiento de un emprendedor individual que luego evoluciona y se transforma en conocimiento organizacional. Este conocimiento organizacional se compone de tres fortalezas básicas: destrezas técnicas, principalmente en investigación; conocimiento funcional, como la producción y el marketing; y la destreza administrativa. Este conocimiento conduce a nuevos negocios en los que la empresa puede tener éxito, por lo cual crea una barrera de entrada a nuevos competidores. Chandler señala que una vez que una corporación ha construido su base de aprendizaje hasta el punto de convertirse en una empresa fundamental en su industria, las empresas incipientes raramente pueden ingresar con éxito. Por lo tanto, el conocimiento organizacional se convierte en una ventaja competitiva.

La administración estratégica es esencial para que las empresas que aprenden eviten el estancamiento por medio de la experimentación y el autoexamen continuos. El personal de todos los niveles, no sólo la administración de alto nivel, participa en la administración estratégica, pues ayuda a supervisar de cerca el ambiente en busca de información crítica, sugiere cambios a las estrategias y programas para aprovechar los cambios ambientales y trabaja con otros para mejorar continuamente los métodos de trabajo, los procedimientos y las técnicas de evaluación. Por ejemplo, Motorola ideó un formato de aprendizaje de acción en el que el personal de marketing, desarrollo de productos y manufactura se reunía para debatir y llegar a acuerdos sobre las necesidades del mercado, el mejor producto nuevo y los programas de cada grupo que lo produce. Este enfoque de aprendizaje de acción resolvió los problemas que surgieron anteriormente cuando los tres departamentos se reunieron y llegaron a un acuerdo sobre los planes, pero continuaron con su trabajo como si nada hubiera sucedido.[26] La investigación indica que involucrar a más personas en el proceso estratégico da como resultado que éstas no sólo vean el proceso en una forma más positiva, sino que también actúen de manera que el proceso sea más eficiente.[27]

Las organizaciones que están dispuestas a experimentar y aprender de sus experiencias son más exitosas que las que no lo están.[28] Por ejemplo, en un estudio realizado entre empresas estadounidenses fabricantes de equipo para diagnóstico por imágenes, las compañías más exitosas fueron las que mejoraron los productos que se vendían en Estados Unidos al incorporar algo de lo que habían aprendido de sus experiencias de manufactura y ventas en otros países. Las menos exitosas usaron sus operaciones en el extranjero principalmente como puntos de venta, no como fuentes importantes de conocimientos técnicos.[29]

1.5 Modelo básico de administración estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- **Análisis ambiental**
- **Formulación de la estrategia**
- **Implementación de la estrategia**
- **Evaluación y control**

La **figura 1.1** ilustra la manera en que interactúan estos cuatro elementos; la **figura 1.2** amplía cada uno de estos elementos y sirve como modelo para este libro.[30] Los términos que se utilizan en la figura 1.2 se explican en la páginas siguientes.

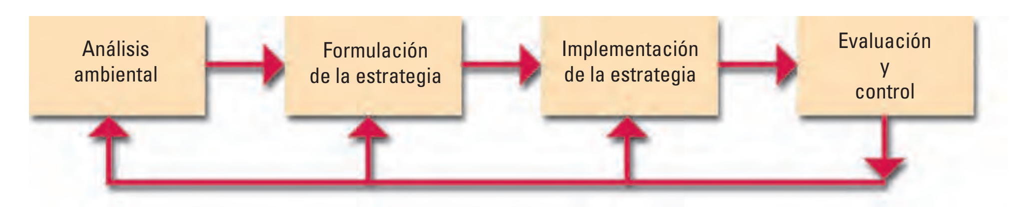
Análisis ambiental

El **análisis ambiental** implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los **factores estratégicos**, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del **análisis FODA**.* FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas

*N. del Ed. FODA también es conocido como SWOT, por sus siglas en inglés: *Strengths, Weaknesses; Opportunities; Threats*.



Figura 1–1 Elementos básicos del proceso de dirección estratégica



que son los factores estratégicos de una empresa determinada. El **ambiente externo** está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación. La **figura 1.3** presenta las variables ambientales clave. Éstas son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su *industria*. Estas variables externas se definen y analizan con más detalle en el **capítulo 4**.

El **ambiente interno** de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas clave forman una serie

Figura 1–2 Modelo de administración estratégica

Análisis ambiental: recolección de información
Externa: oportunidades y amenazas
Ambiente social: fuerzas generales
Ambiente industrial: análisis de la industria
Interna: fortalezas y debilidades
Estructura: cadena de mando
Cultura: creencias, expectativas y valores
Recursos: activos, destrezas, conocimientos y competencias

Formulación de la estrategia: desarrollo de planes a largo plazo
Misión: Razón de existir
Objetivos: Qué resultados se lograrán y cuándo
Estrategias: Plan para lograr la misión y los objetivos
Políticas: Directrices amplias para la toma de decisiones

Implementación de la estrategia: puesta en marcha de la estrategia
Programas: Actividades necesarias para cumplir un plan
Presupuestos: Costo de los programas
Procedimientos: Secuencia de pasos necesarios para realizar el trabajo

Evaluación y control: supervisión del desempeño
Desempeño: Resultados reales

Retroalimentación/aprendizaje: hacer correcciones según se requieran

Fuente: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentado a la Society for Advancement of Management (SAM), Reunión internacional, Richmond, VA, 1981. Copyright © 1981 por T. L. Wheelen y SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988 y 2005 por T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Revisiones 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso.

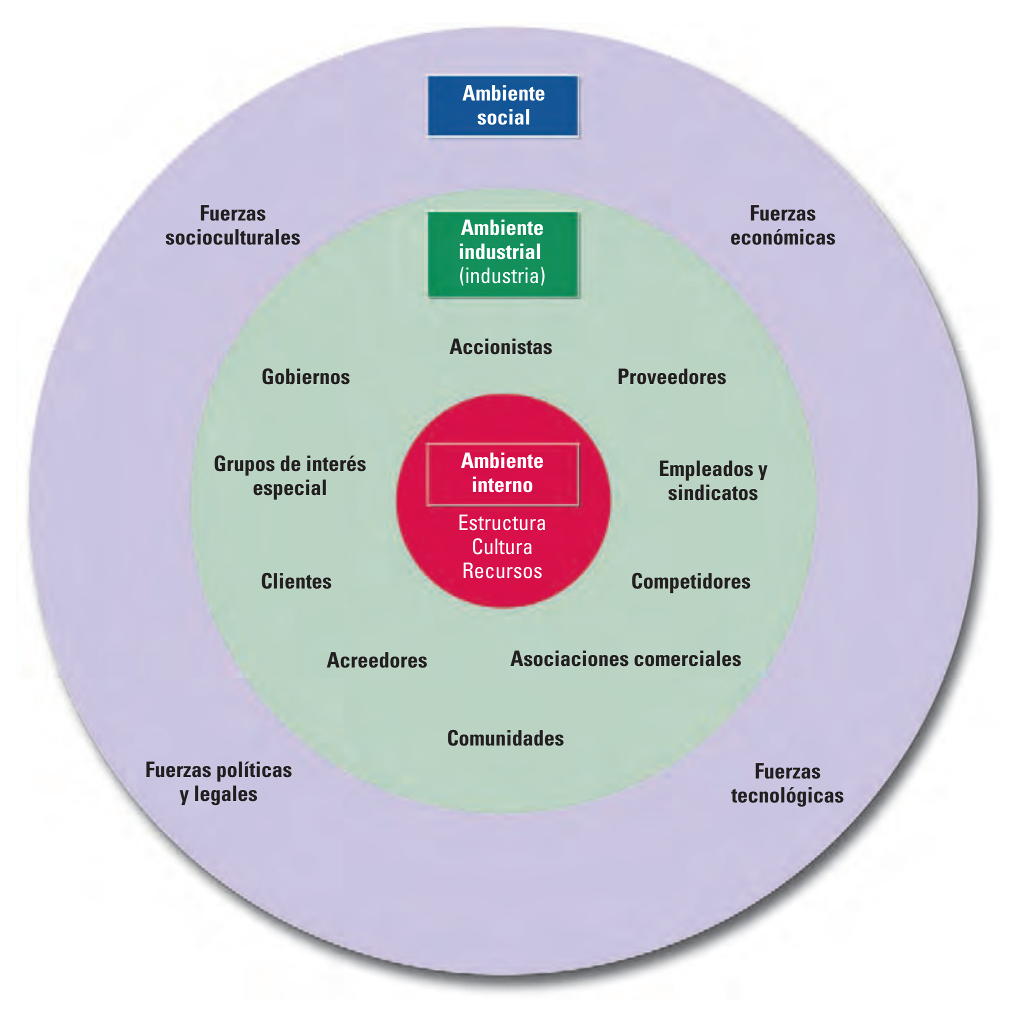


Figura 1–3 Variables ambientales

de competencias clave que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva. Estas variables internas y competencias clave se definen y analizan con más detalle en el **capítulo 5**.

Formulación de la estrategia

La **formulación de la estrategia** es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

Misión

La **misión** de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la

filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. Describe no sólo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene de su futuro. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa. A algunas personas les gusta considerar la visión y la misión como dos conceptos diferentes: una *declaración de la misión* describe lo que la organización es ahora; una *declaración de la visión* ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser. En este texto se prefiere combinar estas ideas en una sola declaración de la misión.[31] Algunas empresas suelen enumerar sus valores y filosofía de hacer negocios en una publicación diferente denominada *declaración de valores*. Para obtener una lista de las diversas cosas que podría incluir una declaración de la misión, vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.1**.

Un ejemplo de declaración de la misión es la de Maytag Corporation:

> *Mejorar la calidad de la vida en el hogar mediante el diseño, la fabricación, el marketing y el servicio de los mejores aparatos del mundo.*

Otro ejemplo clásico es el grabado en bronce en el Newport News Shipbuilding, que ha permanecido sin cambios desde la fundación de esta empresa en 1886:

> *Aquí construiremos buenos barcos, obteniendo una utilidad si es posible, con una pérdida si es necesario, pero siempre buenos barcos.*[32]

Una misión se puede definir de manera específica o general. Un ejemplo de una declaración *general* de la misión es la que se usa en muchas corporaciones: "Servimos a los mejores intereses de accionistas, clientes y empleados". Una declaración de misión como ésta, definida de manera general, evita que la empresa se limite a un campo o línea de productos, pero no logra identificar con claridad lo que hace ni los productos o mercados que planea destacar. Como esta declaración es tan general, una declaración *específica* de la misión, como la anterior de Maytag, que destaca los aparatos electrodomésticos,

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.1

¿Posee una buena declaración de la misión?

Andrew Campbell, director del Ashridge Strategic Management Centre y colaborador por muchos años de *Long Range Planning*, propone un medio para evaluar una declaración de la misión. Con el argumento de que las declaraciones de la misión pueden ser más que sólo una expresión del propósito y la ambición de una empresa, sugiere que también pueden ser una bandera empresarial para agruparse alrededor de ella, una señal para todas las partes interesadas, una guía de comportamiento y una celebración de la cultura de la empresa. Evalúe la declaración de la misión de una empresa que trata de lograr todo lo anterior, usando la siguiente prueba de 10 preguntas. Califique cada pregunta con 0 si la respuesta es no, 1 si la respuesta es algo o 2 si es sí. Según Campbell, una calificación mayor de 15 es excepcional y una menor de 10 sugiere que se requiere trabajar más en la declaración.

1. ¿La declaración describe un propósito inspirador que impide satisfacer los intereses egoístas de las partes interesadas?
2. ¿La declaración describe la responsabilidad de la empresa con sus partes interesadas?
3. ¿La declaración define un dominio empresarial y explica por qué es atractivo?
4. ¿La declaración describe el posicionamiento estratégico que la empresa prefiere, de tal manera que la ayude a identificar la clase de ventaja competitiva que tratará de lograr?
5. ¿La declaración identifica los valores que se relacionan con el propósito de la organización y actúan como creencias que enorgullecen a los empleados?
6. ¿Los valores concuerdan con la estrategia de la organización y la refuerzan?
7. ¿La declaración describe normas de conducta importantes que sirvan como guías de la estrategia y los valores?
8. ¿Están las normas de conducta descritas de tal manera que permitan a cada empleado juzgar si se comportan correctamente?
9. ¿Proporciona la declaración un retrato de la empresa que capte la cultura de la organización?
10. ¿Es la declaración fácil de leer?

Fuente: Reimpreso de *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 6, 1997, Campbell, "Mission Statements", págs. 931-932.

es generalmente más útil. Una misión específica expone con mucha claridad el negocio principal de la organización, pero puede limitar el alcance de las actividades de la empresa con respecto al producto o servicio que ofrece, la tecnología que utiliza y el mercado que atiende. La investigación indica que una declaración específica de la misión puede ser mejor en una industria turbulenta porque mantiene a la empresa centrada en lo que hace mejor; una declaración general puede ser mejor en un ambiente estable que carece de oportunidades de crecimiento.[33]

Objetivos

Los **objetivos** son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como *verbos de acción* y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad, los logros son lo que la sociedad devuelve a la corporación cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión. Por ejemplo, debido a que proporciona a la sociedad artículos de oficina de todo tipo, tanto para el hogar como para el trabajo, con una mejor calidad, precio y ubicación que sus competidores, Staples se ha convertido en una de las tiendas al detalle más exitosas de Estados Unidos. Aunque el mercado de los artículos de oficina está en proceso de fortalecimiento, la administración de Staples estableció el doble objetivo de duplicar las ventas a 20 mil millones de dólares de 2003 a 2008 y al mismo tiempo aumentar el ingreso neto más de 20% al año.[34]

Los términos *meta* y *objetivo* se usan indistintamente. En este libro, se los diferencia. En comparación con un objetivo, consideramos que una **meta** es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Por ejemplo, una declaración simple de "incremento de la rentabilidad" es una meta, no un objetivo, ya que no establece la cantidad de utilidades que la empresa desea obtener ni en cuánto tiempo. Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en *infinitivo*. Un ejemplo de objetivo es "incrementar la rentabilidad de la empresa 10% más en 2007 que la de 2006".

Algunas de las áreas en las que una corporación debe establecer sus metas y objetivos son:

- Rentabilidad (utilidades netas)
- Eficiencia (costos bajos, etcétera)
- Crecimiento (aumento de los activos totales, ventas, etcétera)
- Riqueza de los accionistas (dividendos más apreciación de las acciones)
- Utilización de recursos (ROE o ROI)
- Reputación (ser considerada una de las mejores empresas)
- Contribuciones a los empleados (seguridad, sueldos y diversidad del empleo)
- Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio)
- Liderazgo de mercado (participación en el mercado)
- Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad)
- Supervivencia (evitar la quiebra)
- Necesidades personales de la administración de alto nivel (uso de la empresa para propósitos personales, como proporcionar empleos a familiares)

Estrategias

La **estrategia** de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Por ejemplo, aunque Staples es un competidor importante en la venta de artículos de oficina, es poco probable que logre su desafiante objetivo de crecimiento de duplicar las ventas en cinco años si no realiza cambios importantes en su estrategia. Los mercados estadounidenses y europeo de artículos de oficina han crecido sólo 2% más rápido que las economías de estas regiones. El director general de Staples, Ronald Sargent, decidió pensar en algo "fuera de lo común": reducir las aperturas de nuevas tiendas y, en su lugar, destacar la entrega directa de artículos de oficina desde las bodegas hasta las empresas. Sargent cree que el negocio de entregas podía igualar los ingresos obtenidos por las ventas en tiendas de Staples.[35]

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

1. La **estrategia corporativa** describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción. Por ejemplo, Staples sigue una estrategia corporativa de crecimiento, esto es, diversifica su actividad de base de ventas al detalle hacia el negocio de las entregas.
2. La **estrategia de negocios**, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias *competitivas* y *cooperativas*. Por ejemplo, Staples aplica una estrategia competitiva para diferenciar sus tiendas al detalle de las de sus competidores mediante la prestación de diversos servicios en sus tiendas, tales como copiado, envíos por UPS y contratación de técnicos a domicilio que arreglan computadoras e instalan redes. British Airways ha seguido una estrategia cooperativa al formar una alianza con American Airlines con el fin de proporcionar servicio global. Por lo tanto, una estrategia cooperativa se usa para apoyar una estrategia competitiva. Intel, una empresa fabricante de microprocesadores de cómputo, utiliza su alianza (estrategia cooperativa) con Microsoft para diferenciarse (estrategia competitiva) de AMD, su principal competidor.
3. La **estrategia funcional** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva. Como ejemplos de estrategias funcionales de investigación y desarrollo (IyD) se pueden mencionar la imitación tecnológica (imitación de los productos de otras empresas) y el liderazgo tecnológico (iniciar una innovación). Durante años, Magic Chef había sido un fabricante exitoso de aparatos electrodomésticos, pues invertía poco en IyD pero imitaba rápidamente las innovaciones de otros competidores. Este enfoque ayudó a la empresa a mantener costos más bajos que los de sus competidores y, en consecuencia, a competir con precios más bajos. En cuanto a estrategias funcionales de marketing, Procter & Gamble (P&G) es maestra del marketing de "atracción", esto es, el proceso que consiste en invertir grandes sumas en publicidad para crear demanda de consumo. Esta táctica apoya la estrategia competitiva de P&G de diferenciar sus productos de los de sus competidores.

En las empresas coexisten tres tipos de estrategia en forma simultánea. La **jerarquía de estrategia** describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategia en la organización, es decir, implica la relación de una estrategia con otra de tal manera que se complementen y apoyen entre sí (vea la **figura 1.4**). Las estrategias funcionales apoyan las estrategias empresariales, que, a su vez, apoyan la estrategia o estrategias corporativas.

Del mismo modo que, con frecuencia, muchas empresas carecen de objetivos establecidos formalmente, muchas tienen estrategias no establecidas, graduales o intuitivas que nunca se han articulado ni analizado. A menudo, la única forma de detectar las estrategias implícitas de una corporación es observar no lo que la administración dice, sino lo que hace. Las estrategias implícitas provienen de políticas corporativas, programas aprobados (y rechazados) y presupuestos autorizados. Los programas y las divisiones que reciben incrementos de presupuesto y se les dota de administradores que son promovidos rápidamente revelan el sitio donde la corporación invierte su dinero y energía.

Políticas

Una **política** es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Por ejemplo, cuando Cisco eligió una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, estableció la política de considerar sólo empresas con no más de 75 empleados, 75% de los cuales fueran ingenieros.[36] Tome en cuenta las siguientes políticas empresariales:

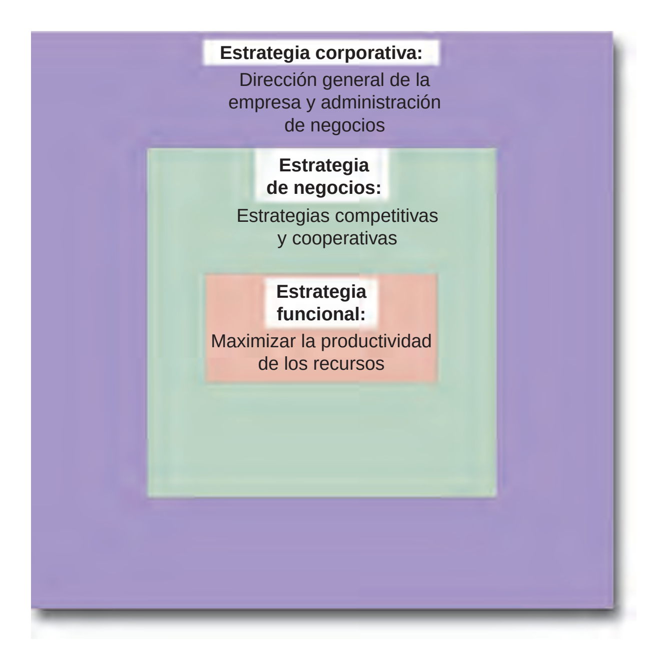


Figura 1–4 Jerarquía de estrategia

- **Maytag Company:** Maytag no aprobará ninguna propuesta de reducción de costos si ésta, en cualquier forma, deteriora la calidad. Esta política apoya la estrategia competitiva de Maytag en la que las marcas de esta empresa compiten en calidad más que en precio.
- **3M:** 3M sostiene que los investigadores deben invertir 15% de su tiempo en trabajos algo diferentes a su proyecto principal. Este enfoque apoya la sólida estrategia de desarrollo de productos de 3M.
- **Intel:** Intel combate su propia línea de productos (reduce las ventas de sus propios productos) con mejores productos antes de que un competidor lo haga. Esto apoya su objetivo de liderazgo de mercado.
- **General Electric:** GE debe ser la empresa número uno o dos dondequiera que compita. Esta perspectiva apoya su objetivo de ser la número uno en capitalización de mercado.
- **Southwest Airlines:** Southwest no ofrece alimentos ni reserva de asientos en sus aviones. Esta táctica apoya su estrategia competitiva de mantener los costos más bajos de la industria.

Políticas como éstas proporcionan una guía clara a los administradores de toda la organización. La formulación de la estrategia se analiza con más detalle en los **capítulos 6, 7** y **8**.

Implementación de la estrategia

La **implementación de la estrategia** es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones *planificación operativa*, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Programas

Un **programa** es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación. Por ejemplo, la estrategia de Boeing de recuperar el liderazgo en la industria con sus aviones 787 implicó que la empresa debía aumentar la eficiencia de su manufactura para poder mantener un precio

bajo. Para reducir los costos de manera significativa, la administración decidió implementar una serie de programas:

- Subcontratar alrededor de 70% de la manufactura.
- Reducir el tiempo de ensamblaje final a tres días (en comparación con los 20 días que requiere para su avión 737), lo cual implica que los proveedores deberán construir secciones completas del avión.
- Usar materiales compuestos nuevos y ligeros en lugar de aluminio para reducir el tiempo de inspección.
- Resolver las malas relaciones con los sindicatos como consecuencia de la reducción de personal y la subcontratación.

Otro ejemplo son los programas de los almacenes de descuento Dollar General para duplicar el espacio en los centros de distribución de la empresa con el propósito de reducir el número de repartos con camiones y rediseñar sus tiendas para proporcionar pasillos más amplios y una apariencia más iluminada y limpia.[37]

Presupuestos

Un **presupuesto** es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa. Muchas corporaciones exigen cierto porcentaje de retorno sobre la inversión, llamado a menudo "tasa mínima de retorno", antes de que la administración apruebe un nuevo programa. Esto garantiza que el nuevo programa aumente significativamente el rendimiento de las utilidades de la corporación y cree, así, valor para los accionistas. Por lo tanto, el presupuesto no sólo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia en acción, sino también especifica a través de estados financieros pro-forma el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa.

Por ejemplo, General Motors presupuestó 4300 millones de dólares de 2000 a 2004 para actualizar y expandir su línea de automóviles Cadillac. Con este dinero, la empresa podía aumentar el número de modelos de cinco a nueve y ofrecer motores más poderosos, un manejo más deportivo y un estilo más definido. La empresa contrarrestó la disminución de su participación en el mercado mediante su enfoque en un mercado más joven. En el año 2000, el comprador promedio de Cadillac tenía 67 años.[38] Otro ejemplo es el presupuesto de ocho mil millones de dólares que General Electric estableció para invertir en la nueva tecnología de motores de propulsión para aviones de uso regional. La administración decidió que un crecimiento anticipado de los aviones de propulsión regionales debía ser el mercado meta de la empresa. El programa rindió frutos en 2003 cuando GE ganó un contrato de tres mil millones de dólares para proporcionar motores de propulsión a la nueva flota de 500 aviones de regionales de China, a tiempo para los Juegos Olímpicos de Beijín en 2008.[39]

Procedimientos

Los **procedimientos**, denominados en ocasiones Procedimientos Operativos Estándar (POE), constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación. Por ejemplo, cuando la empresa de mejoramiento del hogar Home Depot se percató de que sus ventas se retrasaban porque sus tiendas tenían pasillos atascados, tiempos prolongados para el cobro en caja y escaso personal de ventas, la administración cambió sus procedimientos para reabastecer los estantes y colocar los precios de los productos. En lugar de requerir a sus empleados que realizaran estas actividades al mismo tiempo que atendían a los clientes, la administración las pasó al turno de la noche, cuando las tiendas estaban cerradas. De esta forma, los empleados podían concentrarse en aumentar las ventas a los clientes durante el día. Con el propósito de arreglar las malas relaciones laborales, el director general de Boeing estuvo de acuerdo en permitir al sindicato de maquinistas tener una mayor participación en la especificación de los procedimientos de manufactura. La implementación de la estrategia se analiza con más detalle en los **capítulos 9** y **10**.

Evaluación y control

La **evaluación y control** es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

El **rendimiento** es el resultado final de las actividades.[40] Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión. Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

Por ejemplo, cuando el Legend (cuyo nombre cambió a Lenovo) Group de China decidió diversificarse hacia un sector distinto de las computadoras personales para aumentar sus ingresos de tres mil a diez mil millones de dólares en un periodo de cinco años, supervisó, entre otros aspectos, las ventas de sus computadoras personales. Cuando la administración observó que la participación en el mercado chino de sus computadoras personales había disminuido de 30 a 27% en tres años, comprobó que la estrategia estaba equivocada.

La evaluación y el control del rendimiento completa el modelo de administración estratégica. Con base en los resultados de desempeño, la administración podría descubrir que necesita realizar ajustes en la formulación de su estrategia, en la implementación de ésta o en ambas. La evaluación y el control se analizan con más detalle en el **capítulo 11**.

Proceso de retroalimentación y aprendizaje

Observe que el modelo de administración estratégica que ilustra la **figura 1.2** incluye un proceso de retroalimentación y aprendizaje. Las flechas salen de cada parte del modelo y llevan la información a cada una de las partes anteriores de éste. En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso. Por ejemplo, un rendimiento malo (medido a través de la evaluación y el control) indica generalmente que algo ha fallado en la formulación o la implementación de la estrategia. También podría significar que se ignoró una variable clave, como un nuevo competidor, durante el análisis y la evaluación ambiental. En el caso del Legend (Lenovo) Group, la disminución de su participación en el mercado de computadoras personales significó que su estrategia de diversificación no funcionaba según lo esperado. Según el presidente de Legend, Liu Chuanzhi, “en vista de estos desarrollos, este año [2004], Legend llevó a cabo una revisión detallada y cuidadosa de nuestros planes de los últimos tres años. Hemos decidido retirarnos de la diversificación y reconcentrarnos en el negocio de las computadoras personales”.[41]

1.6 Inicio de la estrategia: eventos desencadenantes

Después de mucha investigación, Henry Mintzberg descubrió que la formulación de la estrategia no es, por lo general, un proceso regular y continuo: “Con frecuencia, es un proceso irregular y discontinuo que se inicia y se detiene en forma repetida. Existen periodos de estabilidad en el desarrollo de la estrategia, pero también hay periodos de flujo, de dudas, de cambio gradual y de cambio global”.[42] Este enfoque de la formulación de la estrategia como un proceso irregular se explica por medio de la misma tendencia humana a continuar en un curso de acción específico hasta que algo sale mal o una persona se ve obligada a cuestionar sus acciones. Este periodo de cambio estratégico es resultado de la inercia de la organización o refleja la creencia de la administración de que la estrategia actual es todavía adecuada y sólo necesita ciertos ajustes.

La mayoría de las grandes organizaciones tienden a seguir una orientación estratégica específica durante 15 a 20 años antes de realizar un cambio de dirección significativo. Este fenómeno, conocido como **equilibrio puntuado**, describe a las corporaciones como entes que evolucionan a través de pe-

riodos de estabilidad relativamente largos (periodos de equilibrio) interrumpidos por estallidos relativamente cortos de cambios fundamentales (periodos revolucionarios).[43] Después de este largo periodo de ajustes de una estrategia existente, se requiere cierto sacudimiento del sistema para motivar a la administración a reevaluar seriamente la situación de la corporación.

Un **evento desencadenante** es algo que actúa como un estímulo para un cambio de estrategia. Algunos posibles eventos desencadenantes son:[44]

- **Nuevo director general:** al realizar una serie de preguntas embarazosas, un nuevo director general elimina el velo de complacencia y obliga al personal a cuestionar la razón misma de la existencia de la corporación.
- **Intervención externa:** el banco donde una empresa realiza sus operaciones financieras se niega repentinamente a aprobar un nuevo préstamo o exige de pronto el pago total de un préstamo antiguo. Un cliente se queja de un defecto grave del producto.
- **Amenaza de un cambio de propietario:** otra empresa puede iniciar una toma de control mediante la adquisición de las acciones comunes de una empresa.
- **Brecha de rendimiento:** una **brecha de rendimiento** existe cuando el rendimiento no cumple con las expectativas. Las ventas y utilidades ya no aumentan o incluso disminuyen.
- **Punto de inflexión estratégico:** acuñado por Andy Grove, exdirector de Intel Corporation, un punto de inflexión estratégico es lo que sucede a una empresa cuando ocurre un cambio importante debido a la introducción de nuevas tecnologías, un ambiente regulador diferente, un cambio de los valores de los clientes o un cambio de las preferencias de éstos.[45]

Sun Microsystems es un ejemplo de una empresa en la que un evento desencadenante obligó a la administración a reconsiderar de manera radical lo que estaba haciendo. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.2** para saber la forma en que una llamada telefónica al presidente de Sun estimuló un cambio de estrategia en esta empresa.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.2

Evento desencadenante en Sun Microsystems

El presidente de Sun Microsystems, Edward Zander, recibió una llamada telefónica personal de Margaret Whitman, directora general de eBay, Inc., una empresa de subastas por internet. Después de una serie de pequeñas fallas de cómputo, eBay había sufrido recientemente una interrupción de 22 horas de su sitio web. Whitman llamó a Zander para informarle que había un gusano en su servidor principal y que debía arreglarlo inmediatamente o de otro modo perdería a eBay como cliente. Una serie de juntas en Sun revelaron que el problema era que sus clientes no tenían idea de cómo dar mantenimiento a una computadora de más de un millón de dólares. eBay no había proporcionado suficiente aire acondicionado para mantener fría la máquina. Aunque Sun había publicado muchos meses antes una actualización de software para arreglar un problema, eBay no se ocupó de instalarlo. La lista fue en aumento. Rápidamente Sun se percató de que el problema superaba lo ocurrido con eBay, ya que ella había fabricado más de 40% de los servidores que administran la mayoría de los sitios web. A medida que más empresas expandían sus negocios para incluir internet, se esperaba que este mercado para los servidores de Sun creciera. No obstante, muchas de estas empresas eran demasiado nuevas y pequeñas para contar con la infraestructura tecnológica adecuada. "Esta situación se nos presentó de repente", comentó Zander. "¿Cuántas futuras eBay nos están comprando su primera computadora en este mismo momento?" Según Scott McNealy, director general de Sun, "en ese momento nos dimos cuenta de que no era error de eBay, sino nuestro".

Desde que tomó conciencia del error, el equipo de administradores de Sun ha reconstruido la empresa para hacer que sus servidores sean tan confiables como el sistema telefónico. En un cambio estratégico drástico, la administración decidió expandirse más allá de simplemente vender servidores para proporcionar muchas de las tecnologías que se requieren para que los servidores web sean completamente confiables. Ahora proporciona productos de almacenamiento, software de e-business y consultores que no sólo proveen el hardware, sino que trabajan directamente con los clientes para tener la seguridad de que los servidores son operados de manera adecuada. Del mismo modo que los administradores de grandes computadoras de tecnología de punta solían decir "nadie es despedido por elegir IBM", Zander espera que se diga lo mismo de Sun Microsystems. "Deseo ser una apuesta segura para las empresas que necesitan la tecnología más innovadora", agrega.

Fuente: Resumido de P. Burrows, "Sun's Bid to Rule the Web", *Business Week E.Biz* (24 de julio de 2000), págs. EB 31-42.

1.7 Toma de decisiones estratégicas

La característica distintiva de la administración estratégica es la importancia que otorga a la toma de decisiones estratégicas. En la medida en que las organizaciones crecen, se incrementa su nivel de complejidad y los ambientes son más inciertos, la toma de decisiones se vuelve cada vez más complicada y difícil. De acuerdo con la perspectiva de las opciones estratégicas mencionada anteriormente, este libro propone un marco para la toma de decisiones estratégicas que ayude al personal a tomarlas sin importar su nivel ni función en una corporación.

¿Qué hace estratégica a una decisión?

A diferencia de muchas otras decisiones, las **decisiones estratégicas**, que se ocupan del futuro a largo plazo de toda una organización, tienen tres características:

1. **Poco comunes:** las decisiones estratégicas son poco comunes y, por lo general, no tienen un precedente que se pueda seguir.
2. **Importantes:** las decisiones estratégicas comprometen recursos importantes y exigen un gran compromiso del personal de todos los niveles.
3. **Directivas:** las decisiones estratégicas establecen precedentes para decisiones menores y acciones futuras a través de una organización.[46]

Un ejemplo de decisión estratégica fue la que tomó Zippo Manufacturing, el fabricante del encendedor de cigarros Zippo. El chasquido distintivo de Zippo, su diseño a prueba de agua y garantía de por vida lo hicieron el favorito de los fumadores de todo el mundo. También era popular en una comunidad mundial de “bromistas” Zippo, personas que usan los encendedores de la marca no para prender cigarros, sino para realizar juegos de manos. Al darse cuenta de que los productos de tabaco eran una industria en declinación, en 2003, la administración de Zippo estableció el doble objetivo de no sólo duplicar las ventas actuales de 140 millones de dólares, sino también obtener la mitad de los ingresos de la empresa de productos no relacionados con el tabaco para 2010. La empresa comenzó a pensar en sí misma como una empresa que “vende flamas”, sin limitarse a productos que encienden tabaco. Como resultado, Zippo introdujo una línea de encendedores multiusos para velas, parrillas y chimeneas. Además adquirió la empresa fabricante de cuchillos Case Cutlery. Los ejecutivos iniciaron pláticas con fabricantes de parrillas, antorchas, calefactores de ambiente y chimeneas, entre otros productos relacionados con el fuego, con el propósito de fabricar una serie de productos para uso al aire libre de marca Zippo. La decisión que tomó la administración de diversificar era claramente una decisión estratégica.[47]

Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg

Algunas decisiones estratégicas se toman en un instante por una persona (con frecuencia un empresario o un director general poderoso), quien tiene una idea brillante y la facilidad de convencer a otros de adoptar su idea. Otras decisiones estratégicas parecen desarrollarse a partir de una serie de pequeñas opciones graduales que con el paso del tiempo impulsan a una organización más en una dirección que en otra. Según Mintzberg, los tres enfoques más comunes de la toma de decisiones estratégicas, o modos, son el empresarial, el adaptativo y el de planificación. Quinn añadió posteriormente un cuarto modo, el incrementalismo lógico:[48]

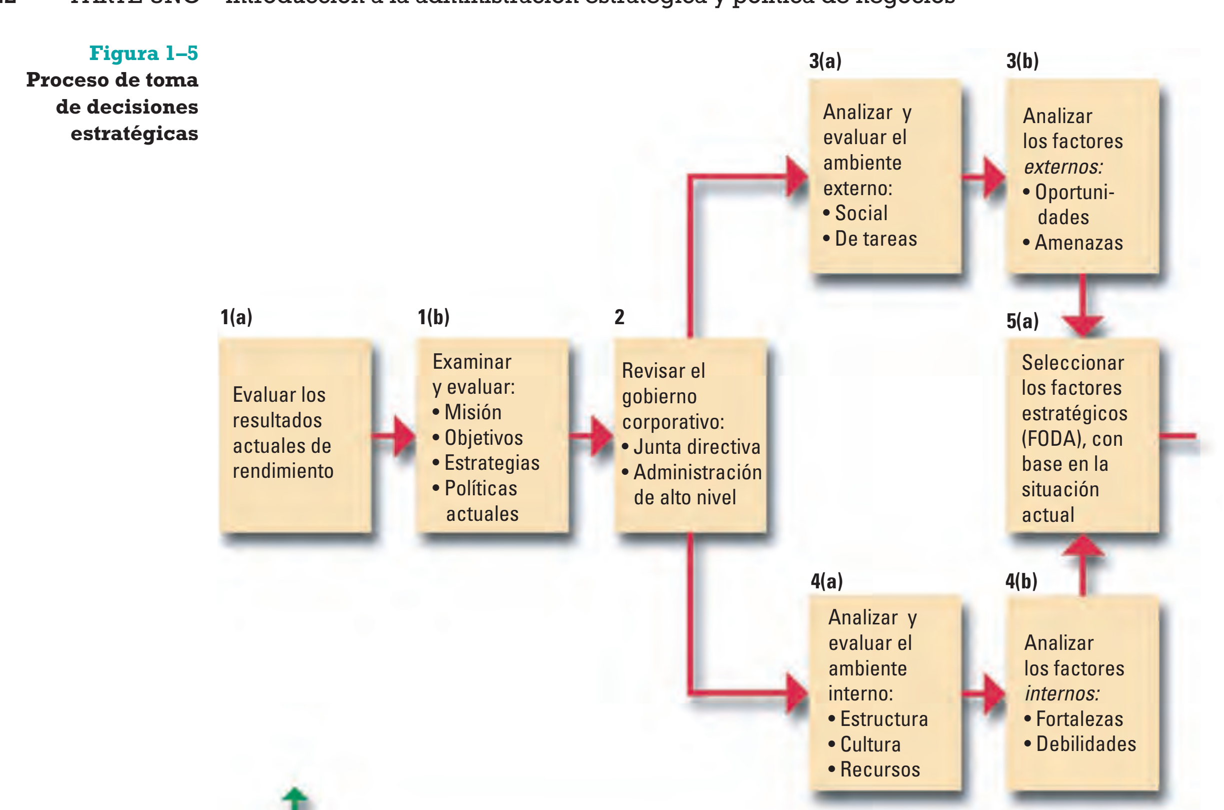
- **Modo empresarial.** La estrategia la establece un individuo poderoso. El enfoque se encuentra en las oportunidades; los problemas son secundarios. La estrategia es guiada por la propia visión de dirección de su fundador y es ejemplificada por medio de grandes y audaces decisiones. La meta principal es el crecimiento de la corporación. Amazon.com, fundada por Jeff Bezos, es un ejemplo de este modo de toma de decisiones estratégicas. La empresa reflejaba la visión que tenía Bezos de usar internet para vender libros y otros artículos. Aunque la estrategia de crecimiento clara de Amazon era ciertamente una ventaja del modo empresarial, el estilo de dirección excéntrico de Bezos impidió retener a ejecutivos de alto nivel.[49]

- **Modo adaptativo.** Denominado en ocasiones "ingeniárselas como sea", este modo de toma de decisiones se caracteriza por ofrecer soluciones reactivas para problemas existentes más que por una búsqueda proactiva de nuevas oportunidades. Se negocia mucho en lo que respecta a las prioridades de los objetivos. La estrategia está fragmentada y se desarrolla para que una corporación avance de manera gradual. Este modo es común en la mayoría de las universidades, muchos grandes hospitales, un gran número de instituciones gubernamentales y una cantidad sorprendente de grandes corporaciones. Encyclopaedia Britannica, Inc., operó con éxito en este modo durante muchos años, pero siguió dependiendo de las ventas de puerta en puerta de sus prestigiosos libros mucho tiempo después de que las parejas con doble carrera llevaron a la obsolescencia ese enfoque de marketing. Sólo después de ser adquirida en 1996, la empresa cambió su antiguo estilo de ventas por anuncios en televisión y marketing por internet. Ahora cobra el acceso a Britannica.com y a bibliotecas y suscriptores individuales y ofrece CD-ROM además de algunas de sus series impresas de 32 volúmenes.[50]
- **Modo de planificación.** Este modo de toma de decisiones implica la recopilación sistemática de información adecuada para el análisis de situaciones, la generación de estrategias alternativas viables y la selección racional de la estrategia más apropiada. Incluye tanto la búsqueda proactiva de nuevas oportunidades como la solución reactiva a problemas existentes. IBM, bajo la dirección general de Louis Gerstner, es un ejemplo del modo de planificación. Cuando Gerstner aceptó el puesto de director general en 1993, se percató de que IBM estaba en graves problemas. El área de computadoras centrales, la principal línea de productos de la empresa, sufría una rápida disminución tanto en ventas como en su participación en el mercado. Una de las primeras acciones de Gerstner fue convocar a los ejecutivos de alto nivel a una junta de dos días sobre estrategia corporativa. Un análisis profundo de la línea de productos de la compañía reveló que la única parte de la empresa que crecía eran los servicios, pero era un segmento relativamente pequeño y no muy rentable. En vez de concentrarse en fabricar y vender su propio hardware de cómputo, IBM tomó la decisión estratégica de invertir en servicios que integraran tecnología de la información. Con base en ella, la firma decidió proporcionar una serie completa de servicios, desde la construcción de sistemas hasta la definición de arquitectura para operar y administrar realmente las computadoras para el cliente, sin importar quién fabricara los productos. Como ya no era importante que la empresa estuviera integrada completamente en forma vertical, vendió sus empresas fabricantes de DRAM y unidades de disco y abandonó el desarrollo de aplicaciones de software. Desde que tomó esta decisión estratégica en 1993, 80% del crecimiento de los ingresos de IBM proviene de los servicios.[51]
- **Incrementalismo lógico.** Un cuarto modo de toma de decisiones puede ser considerado como una síntesis de los modos de planificación, adaptativo y, en menor grado, del empresarial. En este modo, la administración de alto nivel tiene una idea razonablemente clara de la misión y los objetivos de la corporación, pero, en su desarrollo de estrategias, decide usar "un proceso interactivo en el que la organización examina el futuro, experimenta y aprende a partir de una serie de compromisos parciales (graduales) en vez de hacerlo por medio de formulaciones globales de estrategias totales".[52] Por lo tanto, aunque la misión y los objetivos estén establecidos, se permite que la estrategia surja del debate, el análisis y la experimentación. Este enfoque parece ser útil cuando el ambiente cambia con rapidez y cuando es importante crear consenso y desarrollar los recursos necesarios antes de comprometer a toda una corporación con una estrategia específica. En su análisis de la industria petrolera, Grant describió la planificación estratégica en esta industria como una "emergencia planificada". Las oficinas corporativas establecían la misión y los objetivos, pero permitían a las unidades de negocio proponer estrategias para lograrlos.[53]

Proceso de la toma de decisiones estratégicas: ayuda para la toma de mejores decisiones

En ciertas situaciones es posible plantear buenos argumentos apoyándose en el modo adaptativo o empresarial (o incrementalismo lógico). Sin embargo, este libro propone que, en la mayoría de las situaciones, el modo de planificación, que incluye los elementos básicos del proceso de administración estratégica, es una forma más racional y, por lo tanto, mejor para tomar decisiones estratégicas. La investigación indica que el modo de planificación no es sólo más analítico y menos político que los otros modos, sino que es también más adecuado para enfrentar ambientes complejos y cambiantes.[54]

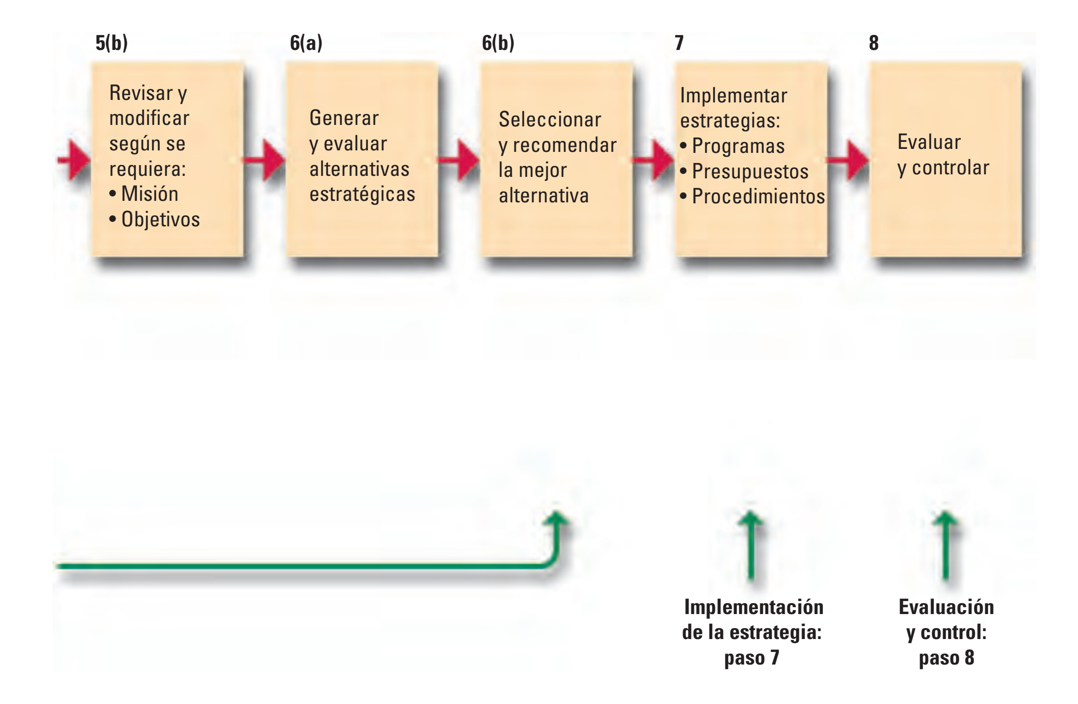
Figura 1–5
Proceso de toma de decisiones estratégicas



Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Strategic Decision-Making Process". Copyright © 1994 y 1997 por Wheelen y Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

Por lo tanto, proponemos el siguiente **proceso de toma de decisiones estratégicas** de ocho pasos para mejorar la toma de decisiones estratégicas (vea la **figura 1.5**):

1. **Evaluar los resultados actuales de rendimiento** en cuanto a: *a*) el retorno sobre la inversión, la rentabilidad, etc., y *b*) la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales.
2. **Revisar el gobierno corporativo**, es decir, el desempeño de la junta directiva y la administración de alto nivel de la empresa.
3. **Analizar y evaluar el ambiente externo** para determinar los factores estratégicos que representan oportunidades y amenazas.
4. **Analizar y evaluar el ambiente corporativo interno** para determinar los factores estratégicos que sean fortalezas (sobre todo competencias clave) y debilidades.
5. **Analizar los factores estratégicos (FODA)** para: *a*) señalar áreas problemáticas y *b*) revisar y modificar la misión y los objetivos de la corporación según se requiera.
6. **Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia alternativa**, considerando el análisis realizado en el paso 5.
7. **Implementar las estrategias seleccionadas** a través de programas, presupuestos y procedimientos.
8. **Evaluar las estrategias implantadas** por medio de sistemas de retroalimentación y del control de actividades para tener la seguridad de que se desvían lo menos posible de los planes.



Corporaciones como Warner-Lambert, Target, General Electric, IBM, Avon Products, Bechtel Group, Inc. y Taisei Corporation han utilizado con éxito este enfoque racional de la toma de decisiones estratégicas.

1.8 Auditoría estratégica: ayuda para la toma de decisiones estratégicas

El proceso de toma de decisiones estratégicas se ejecuta por medio de una técnica conocida como auditoría estratégica. Una **auditoría estratégica** proporciona una lista de preguntas, por área o tema, que permite realizar un análisis sistemático de diversas funciones y actividades corporativas. (Vea el **apéndice 1.A** al final de este capítulo.) Observe que los subtítulos numerados de la auditoría son los mismos que los cuadros numerados del proceso de toma de decisiones estratégicas de la **figura 1.5**. La auditoría comienza con una evaluación del rendimiento actual y continúa con el análisis ambiental, la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia. Concluye con la evaluación y control. Una auditoría estratégica es un tipo de auditoría administrativa muy útil como herramienta diagnóstica para señalar áreas problemáticas presentes en la corporación y para destacar las fortalezas y debilidades organizacionales.[55] Una auditoría estratégica ayuda a determinar por qué cierta área está creando problemas a una corporación y también ayuda a generar soluciones para el problema.

La auditoría estratégica no es una lista exhaustiva, pero presenta muchas de las preguntas críticas necesarias para realizar un análisis estratégico detallado de cualquier corporación empresarial. Algunas preguntas o incluso algunas áreas podrían ser inadecuadas para una empresa en particular; en otros

casos, las preguntas pueden ser insuficientes para realizar un análisis completo. Sin embargo, cada pregunta de un área específica de una auditoría estratégica se puede dividir en una serie adicional de preguntas secundarias. Una empresa puede desarrollar estas preguntas secundarias cuando se requieran para llevar a cabo un análisis estratégico completo de la empresa.

1.9 Conclusión

Los eruditos en estrategia Donald Hambrick y James Fredrickson proponen que una buena estrategia tiene cinco elementos y responde a cinco preguntas:

1. **Escenarios:** ¿dónde participaremos?
2. **Vehículos:** ¿cómo llegaremos ahí?
3. **Diferenciadores:** ¿cómo ganaremos en el mercado?
4. **Etapas:** ¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?
5. **Lógica económica:** ¿cómo obtendremos nuestros rendimientos?[56]

Este capítulo presenta un modelo reconocido de administración estratégica (**figura 1.2**) en el que el análisis ambiental conduce a la formulación e implantación de la estrategia, así como de la evaluación y el control. Además, muestra cómo ese modelo se pone en marcha a través del proceso de toma de decisiones estratégicas (**figura 1.5**) y de la auditoría estratégica (**apéndice 1.A**). Como señalaron Hambrick y Fredrickson, "una estrategia consiste en una serie integrada de opciones".[57] Las preguntas "¿dónde participaremos?" y "¿cómo llegaremos ahí?" se abordan por medio de la misión, los objetivos y la estrategia corporativa de una empresa. La pregunta "¿cómo ganaremos en el mercado?" es asunto de la estrategia empresarial. La pregunta "¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?" se debe responder no sólo mediante las tácticas empresariales, sino también mediante la estrategia funcional y los programas, presupuestos y procedimientos implantados. La pregunta "¿cómo obtendremos nuestros rendimientos?" es el factor principal del elemento de evaluación y de control del modelo de administración estratégica. Cada una de estas preguntas y temas se aborda con más detalle en los capítulos siguientes. ¡Bienvenido al estudio de la administración estratégica!

Datos curiosos de estrategia

- De 1993 a 2002 el comercio de Estados Unidos con Canadá y México aumentó de 25 a 33%.
- El producto interno bruto (PIB) promedio por persona de los diez países que se unieron a la Unión Europea en 2004 llega a sólo 46% del de los 15 países miembro originales.
- Indonesia y Brasil tienen la cuarta y quinta poblaciones más grandes del mundo después de China (primer lugar), India (segundo lugar) y Estados Unidos (tercer lugar).[58]

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué la administración estratégica ha adquirido tanta importancia para las corporaciones hoy en día?
2. ¿Cómo evoluciona comúnmente la administración estratégica en una corporación?
3. ¿Qué es una organización que aprende? ¿Es este enfoque de la administración estratégica mejor que el enfoque más tradicional de arriba hacia abajo en el que la administración de alto nivel es principalmente la que lleva a cabo la planificación estratégica?
4. ¿Por qué son las decisiones estratégicas diferentes de otros tipos de decisiones?
5. ¿Cuándo el modo de planificación de la toma de decisiones estratégicas es superior a los modos empresarial y adaptativo?

Ejercicios de práctica estratégica

Las declaraciones de la misión varían mucho de una empresa a otra. ¿Por qué una declaración de la misión es mejor que otra? Usando como punto de partida las preguntas de Campbell presentadas en **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.1**, desarrolle criterios para evaluar cualquier declaración de la misión. Después, realice uno de los siguientes ejercicios, o ambos:

1. Evalúe la siguiente declaración de la misión de Celestial Seasonings. ¿Cuántos puntos le daría Campbell?

   Nuestra misión es crecer y dominar el mercado estadounidense de tés especiales, superando las expectativas del consumidor con los tés de mejor sabor, fríos y calientes, 100% naturales, empacados con el arte y la filosofía de Celestial, para crear la más valiosa experiencia de degustación del té. A través del liderazgo, la innovación, el enfoque y el trabajo en equipo, nos dedicamos a mejorar continuamente el valor para nuestros consumidores, clientes, empleados y partes interesadas con una organización de primera calidad.[59]

2. Use internet para encontrar las declaraciones de la misión de tres organizaciones diferentes, que pueden ser empresariales o sin fines de lucro. Sugerencia: revise los informes anuales y las formas 10-K. Se encuentran con frecuencia por medio de un vínculo incluido en la página Web de la empresa o a través de Hoovers.com. ¿Qué declaración de la misión es la mejor? ¿Por qué?

Términos clave

administración estratégica (pág. 3)
ambiente externo (pág. 11)
ambiente interno (pág. 11)
análisis ambiental (pág. 10)
análisis FODA (pág. 10)
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) (pág. 7)
auditoría estratégica (pág. 23)
brecha de rendimiento (pág. 19)
comercio electrónico (pág. 7)
decisiones estratégicas (pág. 20)
ecología de poblaciones (pág. 8)
equilibrio puntuado (pág. 18)
estrategia (pág. 14)
estrategia corporativa (pág. 15)
estrategia de negocios (pág. 15)
estrategia funcional (pág. 15)
etapas de la administración estratégica (pág. 4)
evaluación y control (pág. 17)
evento desencadenante (pág. 19)
factores estratégicos (pág. 10)
formulación de la estrategia (pág. 12)
globalización (pág. 6)
implementación de la estrategia (pág. 16)
incrementalismo lógico (pág. 21)
jerarquía de estrategia (pág. 15)
Mercosur/Mercosul (pág. 7)
meta (pág. 14)
misión (pág. 12)
modo adaptativo (pág. 21)
modo de planificación (pág. 21)
modo empresarial (pág. 20)
objetivos (pág. 14)
organización que aprende (pág. 9)
perspectiva de las opciones estratégicas (pág. 9)
política (pág. 15)
presupuesto (pág. 17)
procedimientos (pág. 17)
proceso de toma de decisiones estratégicas (pág. 22)
programa (pág. 16)
rendimiento (pág. 18)
teoría de aprendizaje organizacional (pág. 9)
teoría de la institución (pág. 9)
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (pág. 7)
Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA) (pág. 7)
Unión Europea (UE) (pág. 7)

APÉNDICE 1.A

Auditoría estratégica de una corporación

I. SITUACIÓN ACTUAL

A. Rendimiento actual

¿Cuál fue el rendimiento de la corporación el año pasado sobre todo con respecto al retorno sobre la inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad?

B. Postura estratégica

¿Cuáles son la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la corporación?

1. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?
2. **Misión:** ¿En qué negocio o negocios participa la corporación? ¿Por qué?
3. **Objetivos:** ¿Cuáles son los objetivos corporativos, empresariales y funcionales? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y con los ambientes interno y externo?
4. **Estrategias:** ¿Qué estrategia o mezcla de estrategias sigue la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y los objetivos, así como con los ambientes interno y externo?
5. **Políticas:** ¿Cuáles son las políticas de la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión, los objetivos y las estrategias, así como con los ambientes interno y externo?
6. La misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, ¿reflejan las operaciones internacionales de la corporación, tanto globales como multinacionales?

II. GOBIERNO CORPORATIVO

A. Junta directiva

1. ¿Quiénes forman parte de la junta? ¿Son miembros internos o externos?
2. ¿Son propietarios de una cantidad significativa de acciones?
3. Las acciones, ¿son de propiedad privada o se cotizan en la bolsa? ¿Existen diferentes clases de acciones con distintos derechos de voto?

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger. *Strategic Audit of a Corporation*, Copyright © 1982 y 2005 por Wheelen y Hunger Associates. Originalmente en T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "The Strategic Audit", 1975, 1977, 1979 y 2005. Presentado por J. D. Hunger y T. L. Wheelen en "The Strategic Audit: An Integrative Approach to Teaching Business Policy" en la Academia de Administración, agosto de 1983. Publicado en "Using the Strategic Audit", por T. L. Wheelen y J. D. Hunger en *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1987), págs. 4-12. Reimpreso con permiso. Revisiones de 1988, 1991, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004 y 2005.

4. ¿Con qué contribuyen los miembros de la junta directiva a la corporación en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y relaciones? Si la corporación tiene operaciones internacionales, ¿poseen los miembros de la junta directiva experiencia internacional?
5. ¿Durante cuánto tiempo han servido los miembros en la junta directiva?
6. ¿Cuál es su nivel de participación en la administración estratégica? ¿Autorizan simplemente las propuestas de la administración de alto nivel o participan activamente y sugieren direcciones futuras?

B. Administración de alto nivel

1. ¿Qué tipo de persona o grupo forma parte de la administración de alto nivel?
2. ¿Cuáles son las características principales de la administración de alto nivel en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y estilo? Si la corporación tiene operaciones internacionales, ¿posee la administración de alto nivel experiencia internacional?
3. ¿Ha sido la administración de alto nivel responsable del rendimiento de la corporación durante los últimos años? ¿Cuántos administradores han permanecido en sus puestos actuales menos de tres años? ¿Fueron promovidos internamente o contratados externamente?
4. ¿Ha establecido la administración de alto nivel un enfoque sistemático de la administración estratégica?
5. ¿Cuál es el nivel de participación de la administración de alto nivel en el proceso de administración estratégica?
6. ¿Qué tan bien interactúa la administración de alto nivel con los administradores de niveles inferiores y con la junta directiva?
7. ¿Se toman las decisiones estratégicas en forma ética y de manera socialmente responsable?
8. ¿Qué papel juegan las opciones sobre acciones en la compensación de ejecutivos?
9. ¿Es la administración de alto nivel lo suficientemente hábil como para enfrentar probables desafíos futuros?

III. AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (F**O**D**A**)

A. Ambiente social

1. ¿Qué fuerzas ambientales generales influyen actualmente tanto en la corporación como en las industrias donde ésta compite? ¿Cuáles representan amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles representan oportunidades? Remítase a la **tabla 4.1**.
   a. Económicas
   b. Tecnológicas
   c. Políticas y legales
   d. Socioculturales
2. ¿Son estas fuerzas diferentes en otras regiones del mundo?

B. Ambiente de tareas

1. ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria? ¿Son estas fuerzas las mismas a nivel global o varían de un país a otro? Califique cada fuerza como **alta**, **media** o **baja**.
   a. Amenaza de empresas de nuevo ingreso
   b. Poder de negociación de compradores
   c. Amenaza de productos o servicios sustitutos
   d. Poder de negociación de proveedores
   e. Rivalidad entre empresas competidoras
   f. Poder relativo de sindicatos, gobiernos, grupos de interés especial, etcétera

2. ¿Qué factores clave del ambiente inmediato (esto es, clientes, competidores, proveedores, acreedores, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupos de interés, comunidades locales y accionistas) influyen actualmente en la corporación? ¿Cuáles son amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles son oportunidades?

C. Resumen de factores externos *(lista de la tabla EFAS 4.5, pág. 97)*

¿Cuáles de estas fuerzas son las más importantes para la corporación y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles serán importantes en el futuro?

IV. AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES (**F**O**D**A)

A. Estructura corporativa

1. ¿Cómo está estructurada la corporación?
   a. ¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un grupo o descentralizada en muchas unidades?
   b. ¿Está organizada la corporación con base en sus funciones, proyectos, geografía o alguna combinación de éstos?
2. ¿Entienden claramente la estructura todos los empleados de la corporación?
3. ¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas corporativos presentes, así como con las operaciones internacionales de la empresa?
4. ¿De qué manera se compara esta estructura con la de corporaciones similares?

B. Cultura corporativa

1. ¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?
2. ¿Concuerda la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales?
3. ¿Cuál es la posición de la cultura en los asuntos importantes de la corporación, es decir, en la productividad, la calidad del desempeño, la facilidad de adaptación a condiciones cambiantes y la internacionalización?
4. ¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?
5. ¿Toma la empresa en cuenta los valores de la cultura de cada país en el que opera?

C. Recursos corporativos

1. **Marketing**
   a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de marketing actuales de la corporación?
      i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
      ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
   b. ¿Con qué nivel de precisión se desempeña la corporación en cuanto al análisis de la posición de mercado y la mezcla de mercado (es decir, producto, precio, plaza y promoción) en mercados tanto internos como internacionales? ¿Qué porcentaje de las ventas proviene de las operaciones extranjeras? ¿En qué etapa de su ciclo de vida se encuentran los productos actuales?
      i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
      ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?

iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
iv. ¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?

c. ¿Cuál es el nivel de rendimiento de marketing de la corporación con respecto al de corporaciones similares?
d. ¿Usan los administradores de marketing conceptos y técnicas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento de los productos? Tome en cuenta el ciclo de vida del producto, la segmentación del mercado, la investigación de mercado y las carteras de productos.
e. ¿Se ajusta el marketing a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
f. ¿Cuál es el papel del administrador de marketing en el proceso de administración estratégica?

2. **Finanzas**
   a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros actuales de la corporación?
      i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
      ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
   b. ¿Qué tan bien funciona la corporación en cuanto al análisis financiero? Tome en cuenta el análisis de razones, los estados financieros y la estructura de capitalización. ¿Qué tan equilibrada está la cartera de productos y negocios de la empresa en cuanto al flujo de efectivo?
      i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
      ii. ¿Existe alguna diferencia significativa cuando los estados se calculan en dólares constantes o en dólares reportados?
      iii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
      iv. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
      v. ¿Proporcionan las finanzas una ventaja competitiva a la empresa?
   c. ¿Es comparable el rendimiento financiero de la corporación con el de corporaciones similares?
   d. ¿Usan los administradores financieros técnicas y conceptos de finanzas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento actual de la corporación y sus divisiones? Tome en cuenta el apalancamiento financiero, el presupuesto de capital, el análisis de razones y la administración de divisas.
   e. ¿Se ajustan las finanzas a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
   f. ¿Cuál es el papel del administrador financiero en el proceso de administración estratégica?

3. **Investigación y desarrollo (IyD)**
   a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de IyD de la corporación?
      i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
      ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
      iii. ¿Cuál es el papel de la tecnología en el rendimiento corporativo?
      iv. ¿Es adecuada la mezcla de investigación básica, aplicada y de ingeniería, dada la misión y las estrategias corporativas?
      v. ¿Proporciona la IyD una ventaja competitiva a la empresa?
   b. ¿Qué rendimiento recibe la corporación de su inversión en IyD?
   c. ¿Es la corporación competente en transferencia de tecnología? ¿Usa la ingeniería concurrente y equipos de trabajo interfuncionales en el diseño de productos y procesos?
   d. ¿Qué papel juega la discontinuidad tecnológica en los productos de la empresa?

e. ¿Es comparable la inversión en IyD de la corporación con las inversiones de corporaciones similares? ¿Qué tanta IyD se subcontrata?
f. ¿Se ajusta la IyD a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
g. ¿Cuál es el papel del administrador de IyD en el proceso de administración estratégica?

4. **Operaciones y logística**
   a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de manufactura y servicios actuales de la corporación?
      i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
      ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
   b. ¿Cuáles son el tipo y grado de capacidades de operaciones de la corporación? ¿Qué tanto se lleva a cabo internamente en comparación con lo que se realiza a nivel internacional? ¿Es la cantidad de subcontratación adecuada para que la corporación sea competitiva? ¿Se manejan las compras de manera adecuada?
      i. Si la corporación está orientada hacia los productos, tome en cuenta las instalaciones de la planta, el tipo de sistema de manufactura (producción masiva continua, taller intermitente o manufactura flexible), la edad y el tipo del equipo, el grado y papel de la automatización o de los robots, las capacidades y la utilización de la planta, las calificaciones de productividad, así como la disponibilidad y el tipo de transporte.
      ii. Si la corporación está orientada hacia los servicios, tome en cuenta las instalaciones de servicio (hospital, teatro o planteles escolares), el tipo de sistemas de operaciones (servicio continuo con el paso del tiempo a la misma clientela o servicio intermitente con el paso del tiempo a una clientela variada), la edad y tipo del equipo de apoyo, el grado y papel de la automatización, así como el uso de instrumentos de comunicación masiva (máquinas diagnósticas, reproductores de video), las capacidades y la tasa de utilización de las instalaciones, las calificaciones de eficiencia del personal profesional y de servicio, así como la disponibilidad y el tipo de transporte para acercar al personal de servicio y la clientela.
   c. ¿Son las instalaciones de manufactura o servicio vulnerables a los desastres naturales, las huelgas locales o nacionales, la reducción o limitación de los recursos de proveedores, incrementos importantes en los costos de materiales o la nacionalización realizada por los gobiernos?
   d. ¿Existe una mezcla adecuada de personal y máquinas, en empresas de manufactura, o de personal de apoyo y profesionales, en empresas de servicio?
   e. ¿Qué tan bien se desempeña la corporación en relación con la competencia? ¿Equilibra los costos de inventario (almacenamiento) con los costos logísticos (justo a tiempo)? Tome en cuenta los costos por unidad de trabajo, material y gastos generales; periodos de inactividad; manejo del control de inventarios y horarios del personal de servicio; calificaciones de producción; porcentaje de utilización de las instalaciones y número de clientes tratados con éxito por categoría (si es una empresa de servicio) o porcentaje de pedidos enviados a tiempo (si es una empresa de productos).
      i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
      ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
      iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
      iv. ¿Proporcionan las operaciones una ventaja competitiva a la empresa?
   f. ¿Usan los administradores de operaciones conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento actual? Tome en cuenta los sistemas de costos, los sistemas de control de calidad y confiabilidad, el manejo del control de inventarios, los horarios del personal, la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés, *total quality management*), las curvas de aprendizaje, los programas de seguridad y los programas de ingeniería que puedan mejorar la eficiencia de la manufactura o el servicio.

g. ¿Se ajustan las operaciones a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
h. ¿Cuál es el papel de la subcontratación en la estrategia de operaciones de la empresa?
i. ¿Cuál es el papel del administrador de operaciones en el proceso de administración estratégica?

5. **Administración de recursos humanos (ARH)**
   a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de ARH actuales de la corporación?
      i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
      ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
   b. ¿Qué tan bien se desempeña la ARH de la corporación en cuanto al mejoramiento de la concordancia entre cada empleado y el empleo? Tome en cuenta la rotación, las quejas, las huelgas, los despidos, la capacitación de los empleados y la calidad de la vida laboral.
      i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
      ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
      iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
      iv. ¿Proporciona la ARH una ventaja competitiva a la empresa?
   c. ¿Qué tan bien se puede comparar el rendimiento de la ARH de la corporación con el de corporaciones similares?
   d. ¿Usan los administradores de recursos humanos conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? Tome en cuenta el programa de análisis de empleos, el sistema de evaluación del desempeño, las descripciones actualizadas del empleo, los programas de capacitación y desarrollo, las encuestas de actitudes, los programas de diseño laboral, la calidad de las relaciones con los sindicatos y el uso de equipos de trabajo autónomos.
   e. ¿Qué tan bien maneja la empresa la diversidad de su fuerza laboral? ¿Cuál es el récord de la empresa en derechos humanos?
   f. ¿Se ajusta la ARH a las condiciones de cada país en el que la empresa opera? ¿Posee la empresa un código de conducta para la ARH en países en desarrollo? ¿Reciben los empleados asignaciones internacionales con el propósito de prepararlos para puestos administrativos?
   g. ¿Cuál es el papel del administrador de recursos humanos en el proceso de administración estratégica?

6. **Sistemas de información (SI)**
   a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de SI de la corporación?
      i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
      ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
   b. ¿Qué tan bien se desempeñan los SI de la corporación en cuanto a proporcionar una base de datos útil, automatizar operaciones administrativas rutinarias, ayudar a los administradores a tomar decisiones de rutina y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas?
      i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
      ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
      iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
      iv. ¿Proporcionan los SI una ventaja competitiva a la empresa?

c. ¿Son comparables el rendimiento y la etapa de desarrollo de los SI de la corporación con los de corporaciones similares? ¿Usa la corporación adecuadamente internet, intranet y extranet?
d. ¿Usan los administradores de SI conceptos y técnicas adecuadas para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? ¿Saben cómo construir y administrar una base de datos compleja, establecer sitios web con *firewalls*, conducir análisis de sistemas e implantar sistemas de apoyo de decisiones interactivos?
e. ¿Posee la empresa una presencia global de SI e internet? ¿Tiene dificultad para obtener datos a través de fronteras nacionales?
f. ¿Cuál es el papel del administrador de SI en el proceso de administración estratégica?

D. Resumen de factores internos *(lista de la tabla IFAS 5.2, pág. 130)*

¿Cuál de estos factores son competencias clave? ¿Cuáles son competencias distintivas, si es que alguno lo es? ¿Cuáles de estos factores son los más importantes para la corporación y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles podrían ser importantes en lo futuro? ¿Qué funciones o actividades son candidatas para la subcontratación?

V. ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS (FODA)

A. Análisis de situaciones *(lista de la matriz SFAS, figura 6.1, pág.141)*

De los factores externos (EFAS) e internos (IFAS) enumerados en las secciones III.C y IV.D, ¿cuáles son los factores estratégicos más importantes que influyen fuertemente en el rendimiento presente y futuro de la corporación?

B. **Revisión de la misión y los objetivos**

1. ¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos clave?
2. ¿Se deben cambiar la misión y los objetivos? Si es así, ¿cómo?
3. Si se cambian, ¿cuáles serán los efectos en la empresa?

VI. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIA RECOMENDADA

A. Alternativas estratégicas *(vea la matriz FODA, figura 6.2, pág. 144)*

1. ¿Es posible lograr los objetivos actuales o revisados a través de una implantación más cuidadosa de las estrategias que se utilizan en este momento, por ejemplo, ajustando las estrategias?
2. ¿Cuáles son las estrategias alternativas disponibles más viables para la corporación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? ¿Es posible desarrollar y acordar escenarios corporativos? Las alternativas deben concordar con el ambiente social, la industria y la empresa durante los tres a cinco años siguientes.
   a. Considere la *estabilidad*, el *crecimiento* y la *reducción* como estrategias corporativas.
   b. Considere el *liderazgo en costos* y la *diferenciación* como estrategias empresariales.
   c. Considere cualquier alternativa estratégica funcional que pudiera ser necesaria como refuerzo de una alternativa estratégica corporativa o empresarial importante.

B. Estrategia recomendada

1. Especifique cuál de las alternativas estratégicas recomienda usted para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la corporación. ¿Recomienda diferentes estrategias empresariales o funcionales para distintas unidades de la corporación?

2. Justifique su recomendación en cuanto a su capacidad para resolver problemas tanto de largo como de corto plazos y manejar con eficacia los factores estratégicos.
3. ¿Qué políticas se deben desarrollar o modificar para dirigir una implantación eficaz?
4. ¿Cuál es el efecto de su estrategia recomendada en las competencias clave y distintivas de la empresa?

VII. IMPLEMENTACIÓN

A. ¿Qué tipos de programas, por ejemplo, la reestructuración de la corporación o la institución de TQM, se deben desarrollar para implementar la estrategia recomendada?

1. ¿Quién debe desarrollar estos programas?
2. ¿Quién debe estar a cargo de estos programas?

B. ¿Son los programas viables financieramente? ¿Es posible desarrollar y acordar presupuestos proforma? ¿Son las prioridades y los calendarios adecuados para programas individuales?

C. ¿Será necesario desarrollar nuevos procedimientos operativos estándar?

VIII. EVALUACIÓN Y CONTROL

A. ¿Tiene el sistema de información actual la capacidad para proporcionar suficiente retroalimentación sobre las actividades de implementación y el rendimiento? ¿Puede medir los factores estratégicos?

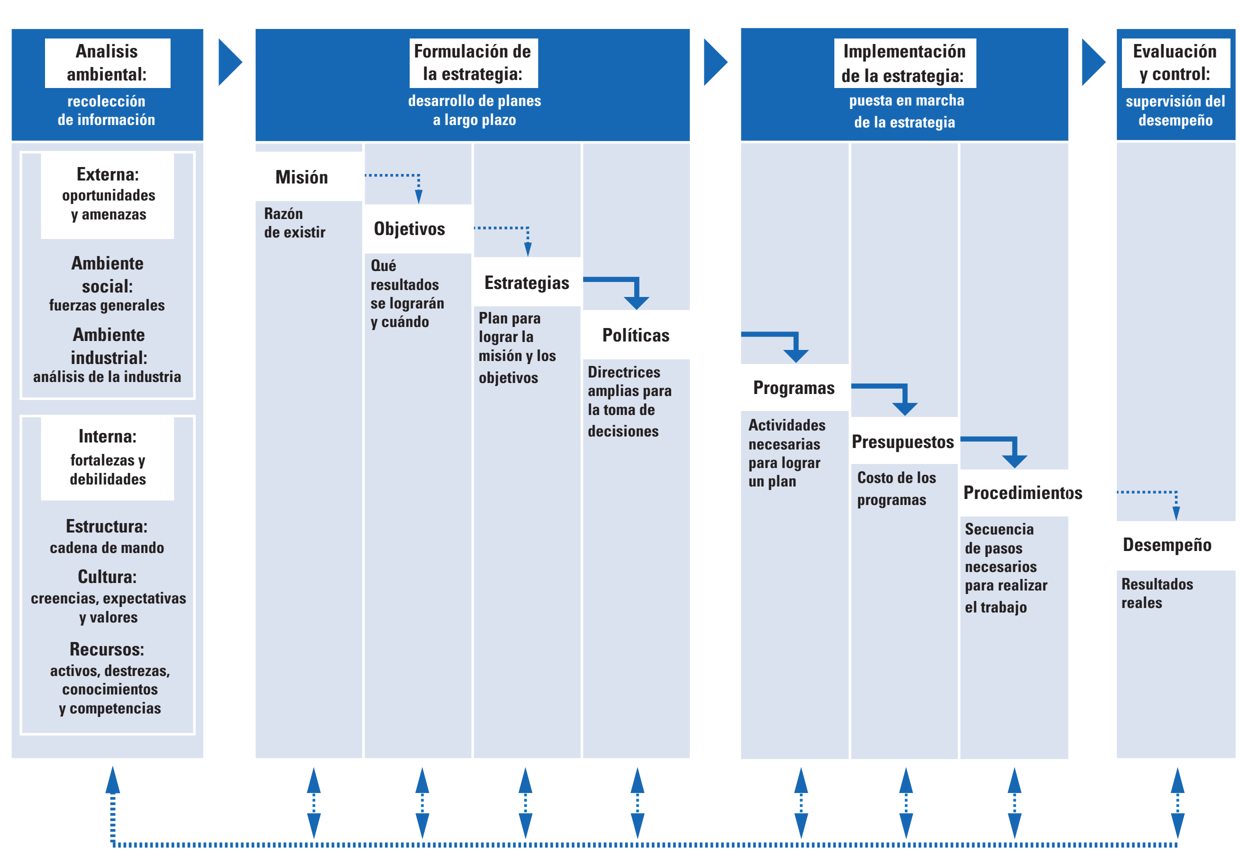
1. ¿Es posible señalar los resultados de rendimiento por área, unidad, proyecto o función?
2. ¿Es oportuna la información?
3. ¿Usa la corporación el benchmarking para evaluar sus funciones y actividades?

B. ¿Existen medidas de control adecuadas para garantizar la conformidad con el plan estratégico recomendado?

1. ¿Se utilizan estándares y medidas adecuadas?
2. ¿Tienen los sistemas de compensación capacidad para reconocer y recompensar el buen desempeño?



CAPÍTULO 2
Gobierno corporativo



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Describir el papel y las responsabilidades de la junta directiva en el gobierno corporativo
- Entender la forma en que la composición de una junta directiva puede afectar su operación
- Describir el efecto de la ley Sarbanes-Oxley en el gobierno corporativo en Estados Unidos
- Analizar las tendencias en el gobierno corporativo
- Explicar por qué el liderazgo ejecutivo es una parte importante de la administración estratégica

Tyco International Ltd. es una empresa diversificada de manufactura y servicio que opera en más de 100 países y tiene ingresos anuales de más de 36,000 millones de dólares. Dennis Kozlowski, después de tomar el control como director general en 1992, transformó a Tyco de una oscura empresa manufacturera estadounidense en el proveedor más grande del mundo de sistemas submarinos de telecomunicaciones, sistemas de protección contra incendios y servicios de seguridad electrónica. Al hacerlo, Kozlowski administró a Tyco como si fuera su propio imperio personal, esto es, derrochó cientos de millones de dólares en préstamos no autorizados y regalos exorbitantes para sí mismo y sus administradores de alto nivel. Aunque su compensación anual aumentó de 8.8 millones de dólares en 1996 a 136.1 millones de dólares en 1999, Kozlowski tomaba regularmente préstamos de la empresa con un valor de cientos de millones de dólares. Entre sus gastos estuvieron una fiesta de cumpleaños para su esposa con costo de 2.1 millones de dólares más una cortina de baño de seis mil dólares y un portasombrillas con diseño de perro de 15,000 dólares para su departamento de Nueva York con un valor de 16.8 millones de dólares. Debido a que operaba sin un segundo al mando y a que escogía a administradores de alto nivel que eran “listos, pobres y que deseaban ser ricos”, mantuvo el control personal de la corporación. Eligió a los miembros de la junta directiva, a la cual le “filtraba” toda la información que debía llegar a ella. Sin la aprobación de este organismo, Kozlowski dio 56 millones de dólares en bonos a 51 empleados de Tyco para condonar los préstamos que habían obtenido anteriormente de la empresa.

Debido al escándalo de Enron, la Securities and Exchange Commission de Estados Unidos (Comisión de Valores y Cambios; SEC, por sus siglas en inglés), el Servicio de Rentas Internas y el Estado de New Hampshire comenzaron a investigar a Tyco por irregularidades contables y a su empresa de contabilidad pública por no reportar prácticas cuestionables. Kozlowski renunció como director general poco antes de ser acusado de evasión fiscal. La investigación posterior reveló por qué la junta directiva había permanecido en silencio durante este periodo de excesos de la administración de alto nivel. De los diez directores de la empresa, tres eran ejecutivos de Tyco que tenían serios conflictos de intereses. Aunque el miembro de la junta directiva Joshua Berman había servido como ejecutivo de Tyco desde 1997, la empresa siguió pagando millones de dólares en honorarios al anterior bufete jurídico de este ejecutivo. John Fort, el ejecutivo de Tyco que fue designado director general interino de la empresa después de la renuncia de Kozlowski, había sido inversionista en un fondo de capital privado especializado que hizo una compra de 810 millones de dólares de las operaciones de Tyco en 1999, mientras servía como miembro de la junta directiva. El director de finanzas de Tyco, Mark Swartz, también servía como miembro de la junta directiva cuando recibió 6.5 millones de dólares en préstamos de la empresa.

Además, los directores no administrativos o “externos” habían tenido lazos tan profundos con la empresa que ponían en serio riesgo la capacidad de la junta directiva para supervisar a la administración. Por ejemplo, Michael Ashcroft trabajó anteriormente para la empresa hasta 1997. Otro miembro de la junta directiva, Stephen Foss, arrendó un avión a Tyco. El presidente de la junta directiva, Frank Walsh, Jr. recibió 20 millones de dólares por sus servicios de asistencia para arreglar la desastrosa compra que Tyco hizo en 2001 de la empresa financiera comercial CIT Group.

En el primer semestre de 2002, las acciones, omisiones y revocaciones de acciones que realizó la junta administrativa de Tyco costaron a los accionistas alrededor de 88,000 millones de dólares en pérdida de valor para los accionistas, que equivale al triple de las pérdidas de fondos propios de Enron que fueron de 33,000 millones de dólares y casi al doble de las pérdidas de fondos propios de WorldCom. Tyco acordó pagar cinco millones de dólares al estado de New Hampshire para reembolsar a los accionistas y al público que fueron perjudicados por la mala conducta financiera de sus antiguos funcionarios. Después de declararse culpable de fraude de valores, el presidente de la junta directiva, Frank Walsh, acordó pagar 22.5 millones de dólares en multas e indemnizaciones para dirimir los cargos civiles y criminales. Además, la empresa auditora de Tyco fue investigada pues nunca detectó las irregu-

laridades contables. Según Lyn Turner, ex directora contable de la SEC, 41 millones de dólares de un esquema de condonación de deuda de 96 millones de dólares fueron cargados al balance general como “impuesto sobre la renta federal devengado”. Turner expresó: “No entiendo cómo dejaron pasar eso”.[1]

2.1 Papel de la junta directiva

Una **corporación** es un mecanismo que se establece para permitir a las diferentes partes contribuir con capital, destrezas y mano de obra en beneficio mutuo. El inversionista-accionista participa de las utilidades de la empresa sin tener responsabilidad sobre las operaciones. La administración dirige la empresa sin ser responsable personalmente de la provisión de fondos. Para que esto sea posible, se han aprobado leyes que conceden a los accionistas una responsabilidad limitada y, en consecuencia, una participación limitada en las actividades de las corporaciones. Sin embargo, esa participación incluye el derecho de elegir a los directores, quienes tienen la obligación legal de representar a los accionistas y proteger sus intereses. Como representantes de los accionistas, los directores tienen tanto la autoridad como la responsabilidad de establecer las políticas corporativas básicas y garantizar su seguimiento.[2]

Por lo tanto, la junta directiva tiene la obligación de aprobar todas las decisiones que pudieran afectar el rendimiento a largo plazo de la corporación. Esto significa que la junta directiva gobierna fundamentalmente la corporación, pues tiene la facultad de supervisar a la administración de alto nivel con la ayuda del accionista. El término **gobierno corporativo** se refiere a la relación entre estos tres grupos para determinar la dirección y el rendimiento de la corporación.[3]

Durante la década pasada, los accionistas y diversos grupos de interés cuestionaron seriamente el papel de la junta directiva en las corporaciones. Consideraban que los miembros internos de la junta directiva pueden usar su puesto en beneficio personal, mientras que, con frecuencia, los externos carecen de los conocimientos, la participación y el entusiasmo suficientes para realizar un trabajo adecuado de supervisión y dirección de la administración de alto nivel. Ejemplos de corrupción diseminada y prácticas contables cuestionables en Enron, Global Crossing, WorldCom, Tyco y Quest, entre otras empresas, parecen justificar sus preocupaciones. Por ejemplo, la junta directiva de Tyco parecía estar más interesada en mantener feliz al director general Kozlowski que en salvaguardar los intereses de los accionistas. La propia pasividad de la junta directiva (además de asuntos financieros cuestionables) fue una de las razones por las que los directores de la administración de Kozlowski fueron obligados a renunciar en 2003.[4]

El público no sólo se ha vuelto más consciente y más crítico acerca de la aparente falta de responsabilidad de las juntas directivas en las actividades corporativas, sino que ha comenzado a presionar al gobierno para demandar responsabilidad contable. Como resultado, la junta directiva identificada con la imagen del CEO o como un baluarte del sistema de selección del “que tiene más experiencia” está siendo reemplazada por juntas más activas y profesionales.

Responsabilidades de la junta directiva

Las leyes y normas que definen las responsabilidades de las juntas de directores varían de un país a otro. Por ejemplo, los miembros de juntas directivas de Ontario, Canadá, están sometidos a más de 100 leyes provinciales y federales que rigen las responsabilidades de los directores. Sin embargo, Estados Unidos no posee estándares nacionales ni leyes federales claras. Los requisitos específicos de los directores varían, dependiendo del estado donde se expidan los estatutos corporativos. No obstante, existe un consenso que se desarrolla a nivel mundial respecto de las responsabilidades principales de una junta directiva. Las entrevistas aplicadas a 200 directores de ocho países (Canadá, Francia, Alemania, Finlandia, Suiza, Holanda, Reino Unido y Venezuela) revelaron un acuerdo sólido en las siguientes cinco **responsabilidades de la junta directiva**, enumeradas en orden de importancia:

1. Establecer la estrategia corporativa, la dirección general, la misión o visión
2. Contratar y despedir al CEO y a la administración de alto nivel
3. Controlar, vigilar o supervisar a la administración de alto nivel

4. Revisar y aprobar el uso de recursos
5. Cuidar los intereses de los accionistas[5]

Estos resultados concuerdan con una encuesta reciente de la National Association of Corporate Directors en la que los directores generales reportaron que los cuatro asuntos más importantes que las juntas directivas deben abordar son el rendimiento corporativo, la sucesión del director general, la planeación estratégica y el gobierno corporativo.[6] En Estados Unidos, los directores deben asegurarse, además de las obligaciones antes enumeradas, de que la corporación es dirigida de acuerdo con las leyes del estado en el que está incorporada. Como más de la mitad de todas las empresas que cotizan en bolsa están incorporadas en el estado de Delaware, las leyes y regulaciones de este estado tienen más influencia que las de cualquier otro.[7] Los directores deben garantizar también el apego de la administración a las leyes y regulaciones, como las que tratan sobre la emisión de valores, el uso de información privilegiada y otras situaciones de conflicto de intereses. Además, deben estar al tanto de las necesidades y demandas de los grupos constitutivos, de tal manera que logren un equilibrio razonable entre los intereses de estos diversos grupos y, al mismo tiempo, garanticen el funcionamiento continuo de la corporación.

En un sentido estrictamente legal, la junta directiva debe dirigir los asuntos de la corporación, pero no administrarlos. La ley les exige actuar con el **debido cuidado**. Si un director o toda la junta directiva no actúan con el debido cuidado y, como consecuencia, la corporación es perjudicada de alguna manera, el director o los directores negligentes pueden ser responsabilizados personalmente por el daño ocasionado. Éste no es un asunto de menor importancia, ya que una encuesta aplicada a directores externos reveló que más de 40% de ellos habían sido incriminados en demandas contra corporaciones.[8] Por ejemplo, los miembros de la junta directiva de Equitable Life, de Gran Bretaña, fueron demandados por más de 5,400 millones de dólares por no cuestionar las políticas imprudentes del director general.[9] Por este motivo, el porcentaje de juntas directivas estadounidenses que adquieren seguros de responsabilidad para directores y funcionarios aumentó a 84% en 2003.[10]

Papel de la junta directiva en la administración estratégica

¿Cómo cumple la junta directiva con todas estas responsabilidades? El **papel de la junta directiva en la administración estratégica** consiste en desempeñar tres tareas básicas:

- **Vigilar:** debido a que actúa a través de sus comités, la junta directiva se mantiene al tanto de los desarrollos que ocurren tanto dentro como fuera de la corporación, por lo cual debe dirigir la atención de la administración hacia cuestiones que ésta hubiera pasado por alto. La junta directiva debe, por lo menos, llevar a cabo esta tarea.
- **Evaluar e influir:** la junta directiva debe examinar las propuestas, decisiones y acciones de la administración; las aprueba o desaprueba; aconseja y ofrece sugerencias y propone alternativas. Las juntas que son más activas desempeñan esta tarea además de la vigilancia.
- **Iniciar y determinar:** una junta directiva debe definir la misión de una corporación y determinar las opciones estratégicas para su administración. Sólo las juntas más activas realizan esta tarea además de las dos anteriores.

Grado de involucramiento continuo de la junta directiva

Una junta directiva participa en la administración estratégica de acuerdo con el grado en que desempeñe las tres tareas de vigilar, evaluar e influir, así como iniciar y determinar. La escala que ilustra el **grado de involucramiento de la junta directiva** de la **figura 2.1** muestra su grado posible de participación (de bajo a alto) en el proceso de administración estratégica. Las juntas directivas varían desde las juntas fantasma, sin ninguna participación real, hasta las juntas catalizadoras, que tienen un alto grado de participación.[11] La investigación indica que la participación activa de la junta en la administración estratégica se relaciona positivamente con el rendimiento financiero de una corporación y su calificación crediticia.[12]

Las juntas directivas con una participación muy alta tienden a ser muy activas. Toman con mucha seriedad sus tareas de vigilar, evaluar, influir, iniciar y determinar; ofrecen consejo cuando es necesario y mantienen alerta a la administración. Como ilustra la **figura 2.1**, su intensa participación en el proceso de administración estratégica las coloca en la posición de participación activa o incluso catalizadora. Por ejemplo, en una encuesta realizada entre directores de grandes corporaciones estadouniden-

Figura 2–1 Escala que ilustra el grado de involucramiento de la junta directiva

GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Bajo (Pasivo) → **Alto** (Activo)

Fantasma	Aprobación maquina	Revisión mínima	Participación nominal	Participación activa	Catalizadora
Nunca sabe qué hacer; ningún grado de participación.	Permite a los funcionarios tomar todas las decisiones. Vota cuando los funcionarios recomiendan acciones.	Revisa formalmente los asuntos específicos que los funcionarios les presentan.	Participa en forma limitada en la ejecución o revisión de decisiones, indicadores o programas administrativos clave.	Aprueba, cuestiona y toma decisiones finales sobre la misión, la estrategia, las políticas y los objetivos. Tiene comités activos. Realiza auditorías fiscales y administrativas.	Toma un papel de liderazgo en el establecimiento y la modificación de la misión, los objetivos, la estrategia y las políticas. Tiene un comité de estrategia muy activo.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Board of Directors Continuum", Copyright © 1994 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

ses, conducida por Korn/Ferry International, más de 60% indicó que participaba intensamente en el proceso para establecer las estrategias. En la misma encuesta, 54% de los entrevistados señaló que sus juntas directivas participan en una reunión anual o sesión especial de planificación para analizar la estrategia de la empresa. Sin embargo, sólo un poco más de 32% de las juntas directivas ayudan a desarrollar la estrategia. Más de dos terceras partes de las juntas revisan la estrategia sólo después de que ésta se ha elaborado. Sólo 1% admite que no desempeña ningún papel en la estrategia.[13] Éste y otros estudios sugieren que la mayoría de las corporaciones de participación pública tienen juntas directivas que operan en algún punto entre la participación nominal y la activa. No obstante, el porcentaje de empresas estadounidenses encuestadas por Korn/Ferry International que poseen directrices escritas de gobierno corporativo aumentó de 71% en 2002 a 88% en 2003.[14] Actualmente, 74% tiene juntas directivas periódicas dedicadas principalmente a revisar la estrategia general de la empresa.[15] Algunas corporaciones que tienen juntas directivas con una participación activa son Target, Medtronic, Best Western, Service Corporation International, Bank of Montreal, Mead Corporation, Rolm and Haas, Whirlpool, 3M, Apria Healthcare, General Electric, Pfizer y Texas Instruments.[16] Target, líder en gobierno corporativo, tiene una junta directiva que establece cada año las tres prioridades más importantes, como dirección estratégica, asignación de capital y planeación de la sucesión. Cada uno de estos temas prioritarios se coloca al inicio de la agenda por lo menos en una reunión. La junta directiva de Target dedica también una reunión al año a establecer la administración estratégica de cada división operativa importante.[17]

En la medida en que las juntas directivas participan menos en los asuntos de la corporación, se desplazan más hacia la izquierda de la escala (vea la **figura 2.1**). En el extremo izquierdo están las juntas fantasma o de aprobación mecánica, que son pasivas y por lo general nunca inician ni determinan la estrategia (como Tyco) a menos que ocurra una crisis. En estas situaciones, el director general también sirve como presidente de la junta, nombra personalmente a todos los directores y trabaja para mantener a todos los miembros de la junta directiva bajo su control, "tratándolos como setas", es decir, ¡tirándoles estiércol y manteniéndolos en la oscuridad!

Por lo general, cuanto más pequeña es la corporación, menos activa es su junta de directores. Por ejemplo, en un proyecto empresarial, la corporación privada puede pertenecer totalmente a sus fundadores, quienes también administran la empresa. En este caso, no hay necesidad de una junta activa para proteger los intereses de los accionistas, que son propietarios y administradores (los intereses de los propietarios y administradores son idénticos). En este caso, una junta directiva es realmente innecesaria y sólo se reúne para satisfacer requisitos legales. Sin embargo, si se venden acciones a participantes externos para financiar el crecimiento, la junta directiva incrementa su actividad. Los inversionistas clave desean tener asientos en ella para supervisar sus inversiones. No obstante, los fundadores la dominan en la medida en que todavía controlan la mayor parte de las acciones. Los miembros de la junta

directiva son generalmente amigos, familiares y accionistas clave que sobre todo aprueban cualquier propuesta que sugieran los administradores propietarios. En este tipo de empresa, el fundador tiende a ser tanto director general como presidente de la junta, donde se incluye a pocas personas que no están relacionadas con la empresa o la familia.[18] Sin embargo, esta cómoda relación entre la junta directiva y la administración debe cambiar cuando la corporación cotiza en bolsa y las acciones se diseminan ampliamente. Los fundadores, que todavía actúan como administradores, a veces toman decisiones que entran en conflicto con las necesidades de los demás accionistas (especialmente si los fundadores poseen menos de 50% de las acciones comunes). En este caso, podrían surgir problemas si la junta directiva no incrementa su actividad en sus papeles y responsabilidades.

Miembros de la junta directiva

Las juntas directivas de la mayoría de las corporaciones de participación pública están integradas por directores tanto internos como externos. Los **directores internos** (en ocasiones llamados directores administrativos) son comúnmente funcionarios o ejecutivos que emplea la corporación. Los **directores externos** (a veces llamados directores no administrativos) son ejecutivos de otras empresas, pero no empleados de la corporación a la que sirve la junta. Aunque todavía no hay una evidencia clara que indique que una gran proporción de directores externos en una junta directiva mejora el rendimiento financiero, medido como rendimiento sobre fondos propios,[19] existe la tendencia en Estados Unidos a incrementar el número de directores externos en éstas. Las grandes corporaciones estadounidenses típicas Fortune 1000 tienen un promedio de once directores, dos de los cuales son internos.[20] Aunque los directores externos representan un poco más de 80% de los miembros de las juntas directivas de estas grandes corporaciones estadounidenses (aproximadamente el mismo porcentaje que en Canadá), constituyen sólo alrededor de 42% de los miembros de las juntas directivas de empresas estadounidenses pequeñas.[21] Las juntas directivas tienen comúnmente cinco directores internos y cinco externos en el Reino Unido, en tanto que en Francia están integradas generalmente por tres directores internos y ocho externos. En contraste, las juntas directivas japonesas tienen dos directores externos y doce internos.[22] Una encuesta realizada entre 1376 empresas estadounidenses *privadas* revela que la junta directiva promedio está integrada por cuatro miembros, pero sólo 19% tiene algún director externo.[23]

Los partidarios de una proporción alta de directores externos opinan que éstos son más imparciales y tienden a evaluar más objetivamente el desempeño de la administración que los directores internos. Ésta es la razón principal por la que la SEC requirió en 2003 que la mayoría de los directores de las juntas sean directores externos independientes. También dispuso que todas las empresas cotizables dotaran completamente sus comités de auditoría, compensación, nominación y gobierno corporativo con miembros externos independientes. Este punto de vista concuerda con la **teoría de la agencia**, que establece que en las corporaciones los problemas surgen porque los representantes (administradores de alto nivel) no están dispuestos a asumir la responsabilidad de sus decisiones a menos que posean una cantidad importante de acciones de la corporación. La teoría sostiene que la mayor parte de una junta directiva debe provenir del exterior de la empresa para evitar que la administración de alto nivel actúe de manera egoísta en detrimento de los accionistas. Por ejemplo, los partidarios de la teoría de la agencia afirman que las empresas bajo el control de la administración seleccionan estrategias menos riesgosas que proporcionen retribuciones rápidas para conservar sus empleos. La investigación apoya este punto de vista, ya que revela que estas empresas tienden más a endeudarse para diversificarse en mercados no relacionados (lo cual aumenta las ventas y los activos, lo que genera un menor rendimiento a largo plazo) que las empresa controladas por propietarios.[24] Las juntas directivas que tienen una mayor proporción de directores externos apoyan más el crecimiento a través de la expansión internacional y actividades empresariales innovadoras que las juntas directivas con una proporción menor de directores externos.[25] Los directores externos tienden a ser más objetivos y críticos de las actividades corporativas. Por ejemplo, la investigación revela que la posibilidad de que una empresa presente una conducta ilegal o sea demandada disminuye con la inclusión de directores externos en la junta directiva.[26] La investigación sobre empresas familiares de *propiedad privada* ha descubierto que las juntas directivas con un número mayor de directores externos tienen un mejor gobierno corporativo que las juntas con menos directores externos.[27]

En contraste, los que prefieren directores internos en lugar externos argumentan que éstos son menos eficaces que los internos porque es menos probable que posean el interés, la disponibilidad o la

competencia necesarios. La **teoría del servidor** sostiene que, debido a su prolongada permanencia en la corporación, los directores internos (ejecutivos de alto nivel) tienden a identificarse con la corporación y su éxito. En vez de usar a la empresa para sus propias necesidades, estos ejecutivos están más interesados en garantizar la vida y el éxito continuos de la corporación (vea **Puntos importantes de estrategia 2.1** que trata de un análisis de la teoría de la agencia en comparación con la teoría del servidor). La exclusión de todos los directores internos, con excepción del director general, reduce la oportunidad para los directores externos de ver a los sucesores potenciales en acción u obtener puntos alternos de vista sobre decisiones administrativas. En ocasiones, los directores externos pueden servir en tantas juntas directivas que dividen demasiado su tiempo e interés como para cumplir activamente con sus responsabilidades. El miembro promedio de la junta directiva de una empresa estadounidense Fortune 500 sirve en tres juntas. La investigación indica que el rendimiento de la empresa disminuye en la medida en que aumenta el número de cargos directivos que desempeña un miembro promedio de su junta.[28] Sólo 10% de las juntas directivas estadounidenses encuestadas limitan el número de direcciones que el miembro de una junta puede desempeñar en otras empresas.[29]

Los que cuestionan el valor de tener más miembros externos en la junta directiva señalan que el término *externo* es demasiado simplista porque algunos directores de esta categoría no son verdaderamente objetivos y deben ser considerados más internos que externos. Por ejemplo, existen:

1. **Directores afiliados** que, aunque no son realmente empleados de la corporación, realizan el trabajo legal o de seguros para la empresa o son proveedores importantes y, por lo tanto, dependen de la administración actual con respecto a una parte clave de sus negocios. Estos directores externos enfrentan un conflicto de intereses y no son objetivos. El número de directores afiliados en la junta directiva de Tyco fue una de las razones por las que ésta fue fuertemente criticada. Como consecuencia de las recientes acciones tomadas por el Congreso de Estados Unidos, la Comisión de Valores y Cambios, la Bolsa de Valores de Nueva York y el NASDAQ, ha comenzado a prohibirse la participación de directores afiliados en las salas de reuniones. Las juntas directivas estadounidenses ya no pueden incluir representantes de proveedores o clientes importantes ni incluso organizaciones profesionales que pudieran hacer negocios con la empresa, a pesar de que estas personas pudieran proporcionar conocimientos y destrezas valiosas.[30] En 2004, la Bolsa de Valores de Nueva York decidió que cualquiera que recibiera un pago de la empresa durante los tres años previos no podría ser clasificado como director externo independiente.[31]
2. **Directores generales jubilados** que trabajaban para la empresa, como el director general anterior, quien es, en cierta medida, responsable de gran parte de la estrategia actual de la corporación y que probablemente preparó al director general actual como su reemplazo. Muchas juntas directivas de grandes empresas mantienen en la junta directiva al director general recientemente jubilado de la empresa durante un año o dos después de su jubilación, como un acto de cortesía, sobre todo si tuvo un buen desempeño como director general. Sin embargo, es casi cierto que esta persona no será capaz de evaluar objetivamente el rendimiento de la corporación. No obstante, una encuesta realizada por la Conference Board descubrió que sólo 14% de las juntas directivas estadounidenses encuestadas piden al ex director general que salga de la junta en el momento de su jubilación.[32]
3. **Directores familiares** que son descendientes del fundador y poseen grandes bloques de acciones, así como agendas personales basadas en relaciones familiares con el director general actual. Por ejemplo, Schlitz Brewing Company no podía completar su estrategia de cambio con un director general no emparentado con la familia porque los parientes que servían en la junta directiva deseaban retirar su dinero de la empresa, lo que obligaba a venderla.[33]

La mayoría de los directores externos son directores generales o directores de operaciones activos o jubilados de otras corporaciones. Otros son inversionistas-accionistas, académicos, abogados, consultores, ex funcionarios gubernamentales y banqueros importantes. Debido a que alrededor de 60% de las acciones en circulación de las principales corporaciones estadounidenses y británicas es ahora propiedad de inversionistas institucionales, como fondos de inversión y planes de pensiones, estos inversionistas desempeñan un papel cada vez más activo entre los miembros y las actividades de las juntas directivas.[34] Por ejemplo, el equipo de gobierno corporativo de TIAA-CREF vigila las prácticas de gobierno de las 4000 empresas en las que invierte sus fondos de pensión a través de su Programa de Evaluación Corporativa. Si el análisis de una empresa revela que hay problemas, TIAA-CREF envía pri-

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 2.1

Teoría de la agencia frente a la teoría del servidor en el gobierno corporativo

Los administradores de grandes y modernas corporaciones de participación pública generalmente no son los propietarios. En realidad, la mayoría de los administradores de alto nivel actuales poseen sólo cantidades nominales de acciones en la corporación que dirigen. Los propietarios reales (accionistas) eligen las juntas directivas que contratan a los administradores como sus representantes para dirigir las actividades diarias de la empresa. Una vez contratados, ¿cuál es el nivel de confiabilidad de estos ejecutivos? ¿Se colocan ellos mismos o a la empresa en primer lugar?

Teoría de la agencia: como sugieren Berle y Means, en ’realidad, “ayudas contratadas” que muy probablemente pueden estar más interesados en su bienestar personal que en el de los accionistas. Por ejemplo, la administración podría destacar estrategias, como adquisiciones, que aumentan el tamaño de la empresa (para adquirir más poder y exigir un aumento de sueldo y beneficios) o que diversifican la empresa en negocios no relacionados (para reducir el riesgo a corto plazo, lo que les permitiría dedicar menos esfuerzo en una línea importante de productos que pudiera enfrentar dificultades), pero ocasionan una reducción de dividendos o del precio de las acciones.

La teoría de la agencia trata de analizar y resolver dos problemas que se presentan en las relaciones entre los representados (propietarios-accionistas) y sus representantes (administración de alto nivel):

1. El problema de agencia que surge cuando: a) los deseos u objetivos de los propietarios y los representantes entran en conflicto o b) es difícil o costoso para los propietarios verificar lo que hace realmente el representante. Un ejemplo es cuando la administración de alto nivel está más interesada en aumentar su propio salario que en incrementar los dividendos de las acciones.
2. El problema de participación de riesgo que surge cuando los propietarios y los representantes tienen actitudes diferentes hacia el riesgo. Los ejecutivos no seleccionan estrategias riesgosas porque temen perder sus empleos si éstas fallan.

Según la teoría de la agencia, la probabilidad de que estos problemas ocurran aumenta cuando las acciones pertenecen a un gran número de accionistas (es decir, cuando ninguno de los accionistas posee más que un pequeño porcentaje del total de las acciones comunes), cuando la junta directiva está integrada por personas que conocen poco de la empresa o que son amigos personales de la administración de alto nivel y cuando un alto porcentaje de los miembros de la junta son directores internos (administración).

Para alinear mejor los intereses de los representantes con los de los propietarios y aumentar el rendimiento general de la corporación, la teoría de la agencia propone que la administración de alto nivel debe tener un grado importante de propiedad en la empresa o una participación financiera fuerte en su rendimiento a largo plazo. En apoyo de este argumento, la investigación indica una relación positiva entre el rendimiento corporativo y el número de acciones que poseen los directores.

Teoría del servidor: en contraste, la teoría del servidor sostiene que los ejecutivos se sienten más motivados a actuar en favor de los intereses de la corporación que de sus propios intereses. En tanto que la teoría de la agencia se centra en recompensas extrínsecas que satisfacen las necesidades de nivel inferior, como el pago y la seguridad, la teoría del servidor se centra en las necesidades de nivel superior, como el logro y la autorrealización. La teoría del servidor argumenta que, con el paso del tiempo, los ejecutivos de alto nivel tienden a considerar la corporación como una extensión de sí mismos. En vez de utilizar la empresa para sus propios fines, estos ejecutivos están más interesados en garantizar la vida y el éxito continuos de la corporación. Por lo tanto, la relación entre la junta directiva y la administración de alto nivel es de representado y servidor, no de representado y representante (“ayuda contratada”). La teoría del servidor señala que en una corporación donde las acciones pertenecen a un gran número de accionistas, éstos tienen libertad para venderlas en cualquier momento. Un inversionista diversificado se preocupa poco por el riesgo a nivel empresarial y prefiere que la administración asuma un riesgo extraordinario siempre que el rendimiento sea adecuado. Como los ejecutivos de una empresa no pueden abandonar fácilmente sus empleos cuando surge una dificultad, se interesan más en un rendimiento meramente satisfactorio y dan mayor importancia a la supervivencia continua de la empresa. De esta forma, la teoría del servidor argumenta que, en muchos casos, la administración de alto nivel se preocupa más por el éxito a largo plazo de una empresa que los accionistas, los cuales se orientan más hacia el corto plazo.

Para más información sobre las teorías de la agencia y del servidor, vea A. A. Berle y G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (Nueva York: Macmillan, 1936); J. H. Davis, F. D. Schoorman y L. Donaldson, “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy of Management Review* (enero de 1997), págs. 20-47; P. J. Lane, A. A. Cannella, Jr. y M. H. Lubatkin, “Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered”, *Strategic Management Journal* (junio de 1998), págs. 555-578; M. L. Hayward y D. C. Hambrick, “Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris”, *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1997), págs. 103-127.

mero cartas que expresan sus preocupaciones, después realiza visitas y finalmente apoya una propuesta de los accionistas en contra de las directivas de la administración.[35] Los inversionistas institucionales también son poderosos en muchos otros países. En Alemania, los banqueros están representados en casi todas las juntas directivas, sobre todo porque poseen grandes bloques de acciones de corporaciones alemanas. Sin embargo, en Dinamarca, Suecia, Bélgica e Italia las sociedades de inversión asumen este papel. Por ejemplo, la sociedad de inversión Investor AB emite 42.5% de los votos de accionistas de Electrolux AB, lo cual asegura sus puestos en la junta directiva de esta empresa.

Las juntas directivas han trabajado para aumentar el número de mujeres y minorías que sirven en ellas. Korn/Ferry International informa que 80% de las grandes empresas estadounidenses Fortune 1000 tenía por lo menos una directora en 2003 (en comparación con 74% en 2000), lo que representa un total de 13.6% de todos los directores estadounidenses. En contraste, por lo general la mitad de las juntas directivas de Australia, Canadá, Japón, Noruega, Sudáfrica, España y el Reino Unido incluía una directora. La encuesta de Korn-Ferry reveló también que, en 2003, 75% de las juntas directivas de Estados Unidos tenía por lo menos un director perteneciente a una minoría étnica (afroamericano, 47%; latino, 19%; asiático, 10%) en comparación con 65% en 2000.[36]

La globalización de las empresas influye en la conformación de las juntas directivas. Para 2003, según la empresa de reclutamiento de ejecutivos Spencer Stuart, 33% de las juntas directivas de Estados Unidos tenían un director internacional, lo que representa un aumento superior a 50% sobre los cinco años anteriores.[37] Europa fue la región más "globalizada" del mundo, ya que la mayoría de las empresas reportaban a uno o más directores no nacionales.[38] Las juntas directivas asiáticas y latinoamericanas todavía estaban integradas predominantemente por nacionales, sobre todo debido a los requisitos de viaje.[39] Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer la inclusión de un director no coreano en una empresa sudcoreana.

Los directores externos que servían en las juntas directivas de las grandes corporaciones estadounidenses Fortune 1000 ganaban en promedio 46,640 dólares. La mayoría de las empresas (71%) pagaban a sus directores externos un anticipo anual más un honorario por su asistencia a cada junta. Casi 90% de estas grandes corporaciones estadounidenses incluían opciones sobre acciones y subvenciones en su compensación a los miembros de juntas directivas.[40] Por lo general, los directores que servían en las juntas directivas de pequeñas empresas recibían una compensación mucho menor (alrededor de 10,000 dólares). Un estudio descubrió que los directores de una muestra de grandes empresas estadounidenses mantenían en promedio 3% de las acciones en circulación de sus corporaciones.[41]

El director general y el director de operaciones (si no es que también el director general) o el director financiero constituyen la gran mayoría de los directores internos. En ocasiones, los presidentes o vicepresidentes de las divisiones operativas o unidades funcionales clave sirven en la junta directiva. Pocos directores internos, si es que alguno, reciben una compensación extra por asumir esta función adicional. Muy raramente una junta directiva estadounidense incluye a algún empleado operativo de nivel inferior.

Codeterminación: ¿Deben los empleados servir en las juntas directivas?

La **codeterminación**, esto es, la inclusión de los trabajadores de una corporación en su junta directiva, comenzó hace poco tiempo en Estados Unidos. Grandes empresas como Chrysler, Northwest Airlines, United Airlines (UAL) y Wheeling-Pittsburgh Steel han incluido representantes de sindicatos en sus

TEMA GLOBAL

POSCO incluye a un director internacional

Con la intención de que las empresas coreanas fueran más atractivas para los inversionistas extranjeros, el gobierno recomendó que las compañías que cotizaran en la bolsa de valores introdujeran una estructura de dos niveles. Una estructura debería estar integrada completamente por directores no ejecutivos (externos). Una de las pocas empresas que adoptó inmediatamente este nuevo sistema de gobierno fue Pohang Iron & Steel Company, Ltd. (POSCO), la acerera más grande del mundo. POSCO estaba inscrita en la Bolsa de Valores de Nueva York y tenía operaciones importantes en Estados Unidos, además de una empresa conjunta con U.S. Steel. Según Youn-Gil Ro, administrador del equipo de información corporativa, "necesitábamos asesoría profesional en prácticas empresariales internacionales, así como en prácticas estadounidenses".

Entre los ocho directores externos incluidos en la junta directiva estaba Samuel Chevalier, un financiero internacional de Estados Unidos. Chevalier sirvió anteriormente en juntas directivas de Hong Kong y Brasil y no tenía problemas para viajar grandes distancias con el fin de asistir a las reuniones de la junta. Para resolver los problemas con el idioma, Youn-Gil dijo que "hay traducciones simultáneas durante las reuniones y las agendas, así como otros materiales están escritos tanto en inglés como en coreano".

Fuente: resumido de *Globalizing the Board of Directors: Trends and Strategies* (Nueva York: Conference Board, 1999), pág. 16. Reimpreso con permiso de The Conference Board.

juntas directivas como parte de contratos laborales o planes de propiedad de acciones para empleados (ESOP, por sus siglas en inglés, *Employee Stock Ownership Plans*). Por ejemplo, los trabajadores de United Airlines negociaron 15% de recortes salariales por 55% de la empresa (a través de un ESOP) y tres de los 12 asientos de la junta directiva de la empresa. En este caso, los trabajadores se representan a sí mismos en la junta, no tanto como empleados, sino sobre todo como propietarios. No obstante, en Chrysler, el Sindicato de Trabajadores Automovilísticos Unidos obtuvo un asiento temporal en la junta directiva como parte de un contrato sindical a cambio de las modificaciones realizadas en las reglas laborales y de las reducciones de beneficios. Esto ocurrió en la época en que Chrysler enfrentaba la quiebra a finales de la década de los setenta. En situaciones como ésta, cuando un director representa a una parte interesada interna, los críticos plantean la cuestión del conflicto de intereses. ¿Puede un miembro de la junta directiva, que está al tanto de información administrativa confidencial, funcionar, por ejemplo, como líder sindical, cuya obligación principal es luchar en favor de los beneficios de sus representados? Aunque el movimiento para colocar empleados en las juntas directivas de empresas estadounidenses muestra pocas posibilidades de prosperar (excepto a través de la propiedad de acciones para empleados), la experiencia europea muestra un aumento de la aceptación de la participación de los trabajadores (sin propiedad) en las juntas corporativas.

Alemania fue pionera de la codeterminación durante la década de los cincuenta con un sistema de dos niveles: 1) una junta supervisora elegida por los accionistas y empleados para aprobar o decidir la estrategia y la política corporativa y 2) una junta administrativa (integrada principalmente por la administración de alto nivel) designada por la junta supervisora para dirigir las actividades de la empresa. La mayoría de los demás países de Europa Occidental han aprobado legislaciones de codeterminación similares (como Suecia, Dinamarca, Noruega y Austria) o cuentan con consejos laborales que trabajan de cerca con la administración (como Bélgica, Luxemburgo, Francia, Italia, Irlanda y Holanda).

Directorios entrelazados

Con frecuencia, los directores generales designan a directores ejecutivos (así como a miembros de la junta directiva) de otras empresas para que formen parte de sus propias juntas directivas con el fin de crear un directorio entrelazado. Un **directorio entrelazado** *directo* ocurre cuando dos empresas comparten un director o cuando un ejecutivo de una empresa forma parte de la junta directiva de una segunda empresa. Un directorio entrelazado *indirecto* ocurre cuando dos corporaciones tienen directores que también sirven en la junta directiva de una tercera empresa, como un banco.

Aunque la ley Clayton y la ley bancaria de 1933 prohíben los directorios entrelazados de empresas estadounidenses que compiten en la misma industria, éstos se presentan en casi todas las corporaciones, sobre todo en las grandes. El directorio entrelazado ocurre porque las grandes empresas influyen de manera importante en otras corporaciones y éstas, a su vez, tienen cierto control sobre las inversiones y el mercado de las primeras. Por ejemplo, la mayoría de las grandes corporaciones de Estados Unidos, Japón y Alemania están entrelazadas directa o indirectamente con instituciones financieras.[42] Los directorios entrelazados son útiles para obtener tanto información interna sobre un ambiente incierto como capacidad objetiva en estrategias y tácticas potenciales.[43] Por ejemplo, Kleiner Perkins, una empresa de capital de riesgo para tecnología de punta, no sólo tiene asientos en las juntas directivas de las empresas en las que invierte, sino también ejecutivos (contratados por Kleiner Perkins) de un proyecto empresarial que sirven como directores en otros. Kleiner Perkins se refiere a su red de empresas entrelazadas como *keiretsu*.[44] Sin embargo, las corporaciones familiares tienden a tener menos directorios entrelazados que las corporaciones cuyas acciones reconocen una propiedad muy dispersa, quizá porque a las empresas familiares no les gusta diluir su control corporativo al incluir directores externos en las reuniones de la junta directiva.

No obstante, existe cierta preocupación cuando los presidentes de corporaciones independientes sirven en las juntas directivas de una y otra. En 2003 existían 22 parejas de estas presidencias corporativas (que también servían comúnmente como directores generales de sus empresas). En un caso, las tres presidencias de Anheuser-Busch, SBC Communications y Emerson Electric servían en las tres juntas directivas. Generalmente, un director general ejerce sus funciones en sólo una junta directiva además de la suya propia, lo que representa dos juntas directivas menos que hace cinco años. Aunque estos directorios entrelazados proporcionan información valiosa, con mucha frecuencia son mal vistos debido a la posibilidad de confabulación.[45] No obstante, la evidencia indica que las corporaciones bien entrelazadas pueden sobrevivir mejor en un ambiente muy competitivo.[46]

Nominación y elección de los miembros de la junta directiva

Tradicionalmente, el director general de una corporación decidía a quién invitar a formar parte de la junta directiva y simplemente pedía a los accionistas que aprobaran la declaración de representación anual. Por lo general, todos los nominados eran elegidos. Sin embargo, existen ciertos peligros cuando se permite que el director general tenga campo libre para nominar a los directores. Este funcionario podría seleccionar sólo a miembros de la junta directiva que, en su opinión, no alteren las políticas y el funcionamiento de la empresa. Como la duración promedio de servicio de un miembro de una junta directiva estadounidense oscila alrededor de tres años (pero puede durar hasta 20 años en algunas de ellas), se pueden generar juntas pasivas amigables con el director general. Esto es probable sobre todo porque sólo 7% de los directores encuestados indicó que su empresa tenía límites para los periodos de los miembros en su junta directiva. Sin embargo, 60% de las juntas directivas estadounidenses han establecido un retiro obligatorio cuando se llega a los 70 años de edad.[47] La investigación muestra que las juntas directivas calificadas como menos eficaces por la Corporate Library, una empresa de investigación de gobierno corporativo, tienden a tener miembros que sirven durante más tiempo (un promedio de 9.7 años) que las juntas directivas calificadas como más eficaces (7.5 años).[48] Con frecuencia, los directores seleccionados por el director general consideran que deben apoyar cualquier propuesta que éste haga. De este modo, los miembros de la junta directiva se encuentran en la posición de dar cuentas a la misma administración que tienen la obligación de supervisar. Como es muy probable que se presente esta situación, cada vez más juntas directivas designan a un comité de nominaciones para nombrar a los nuevos miembros externos de la junta directiva que elegirán los accionistas. Actualmente, 87% de las grandes corporaciones estadounidenses recurren a comités de nominaciones para detectar a los posibles directores. Esta práctica es menos común en Europa, donde sólo 60% de las juntas directivas cuentan con estos comités.[49]

Casi todas las corporaciones cuyos directores sirven durante periodos de más de un año dividen la junta directiva en clases y escalonan las elecciones de tal manera que sólo una parte de la junta sea elegida cada año. Este procedimiento se denomina **junta directiva escalonada**. Actualmente, 63% de las juntas directivas estadounidenses son de esta clase.[50] Los argumentos en favor de esta práctica sostienen que proporciona continuidad, pues reduce la posibilidad de una rotación repentina de sus miembros y de elegir personas poco amigables para la administración (que pudieran estar interesadas en una toma de control hostil) a través de una votación acumulativa. Un argumento en contra de este tipo de junta directiva es que hacen más difícil a los accionistas preocupados por poner freno al poder del director general, especialmente cuando éste es también presidente de ella. Existe un número creciente de resoluciones de accionistas para reemplazar las juntas directivas escalonadas por elecciones anuales mediante las cuales todos los miembros de la junta sean aprobados en reuniones anuales.

Una encuesta realizada entre directores de corporaciones estadounidenses reveló las siguientes características que debe presentar un buen director:

- Estar dispuesto a desafiar a la administración cuando sea necesario (95%)
- Poseer habilidades especiales importantes para la empresa (67%)
- Estar disponible fuera de las reuniones para aconsejar a la administración (57%)
- Tener capacidad para manejar asuntos de negocios globales (41%)
- Entender las tecnologías y los procesos clave de la empresa (39%)
- Contar con contactos externos potencialmente valiosos para la empresa (33%)
- Poseer conocimientos detallados de la industria de la empresa (31%)
- Tener mucha visibilidad en su campo (31%)
- Ser hábil para representar a la empresa ante las partes interesadas (18%)[51]

Organización de la junta directiva

En Estados Unidos, los estatutos y reglamentos de la corporación determinan el tamaño de una junta directiva de acuerdo con las leyes estatales. Aunque algunos estados exigen un número mínimo de miembros en las juntas, la mayoría de las corporaciones tienen mucho criterio para determinar el tamaño de ellas. Las grandes empresas estadounidenses de participación pública tienen alrededor de 11 directores en sus juntas. La empresa privada promedio de tamaño pequeño a mediano posee alrededor de siete a ocho miembros. Por su parte, las empresas familiares de propiedad privada por lo general sólo cuentan con

cuatro miembros. El tamaño promedio de las juntas en otros países es de 14 en Japón, nueve en países asiáticos distintos a Japón, 16 en Alemania, 10 en el Reino Unido y 11 en Francia.[52]

Setenta y nueve por ciento de los ejecutivos de alto nivel de corporaciones estadounidenses de participación pública tenían la doble designación de presidente y director general. Sólo 5% de las empresas del Reino Unido tenían una designación combinada de este tipo.[53] El puesto combinado de presidente y director general recibe cada vez más críticas debido a la posibilidad de un conflicto de intereses. Se supone que el director general debe concentrarse en la estrategia, la planificación, las relaciones externas y su responsabilidad hacia la junta directiva. Por su lado, la responsabilidad del presidente es garantizar que la junta directiva y sus comités desempeñen sus funciones según se establecieron en los estatutos respectivos. Además, el presidente programa las reuniones de la junta directiva y preside la reunión anual de accionistas. Los críticos del hecho de tener una persona en los dos puestos preguntan cómo la junta directiva puede supervisar adecuadamente a la administración de alto nivel si el presidente también forma parte de la administración. Por este motivo, en Alemania, Holanda y Finlandia los papeles del presidente y director general están separados por ley. Una ley similar se ha considerado en el Reino Unido y Australia. Aunque la investigación está mezclada con respecto al efecto que ejerce el puesto combinado de presidente y director general en el rendimiento financiero corporativo general, el precio de las acciones y las calificaciones crediticias de las empresas responden negativamente a los anuncios de directores generales que también asumen el puesto de presidente.[54]

Muchos de los que prefieren que los puestos de presidente y director general estén combinados concuerdan en que los directores externos deben elegir a un **vicepresidente de la junta directiva**. Esta persona, que es a quien debe consultar el presidente y director general con respecto a los asuntos de la junta directiva, coordina la evaluación anual del director general.[55] El puesto de vicepresidente de la junta directiva es muy popular en el Reino Unido, donde tuvo su origen. De las empresas estadounidenses que combinan los puestos de presidente y director general, 62% tenía un vicepresidente de la junta directiva en 2003, porcentaje superior a sólo 32% en 2002.[56] Ésta es una forma de dar a la junta directiva más poder sin menoscabar el poder del presidente y director general. El vicepresidente de la junta directiva adquiere cada vez mayor importancia porque, en 2003, 87% de las juntas directivas estadounidenses (en comparación con sólo 41% en 2002) tuvieron sesiones ejecutivas sin que el director general estuviera presente.[57] No obstante, existen muchas maneras en las que un presidente y director general inescrupuloso como Dennis Kozlowski, de Tyco, puede asegurar la lealtad de un director. Por ejemplo, Frank Walsh, el vicepresidente de la junta directiva de Tyco, recibió un pago secreto de 20 millones de dólares (de parte de Kozlowski y el director financiero Swartz) a cambio de su ayuda para disponer una adquisición.[58] La investigación indica que, con frecuencia, un aumento de la independencia de la junta directiva produce niveles más altos de una conducta de congraciamiento de parte del director general con el objetivo de persuadir a los directores de que apoyen sus propuestas. Los directores con una permanencia prolongada y que apoyan al director general pueden recurrir a la presión social para convencer a los nuevos miembros de la junta directiva de que se conformen al grupo.[59] Por ejemplo, más de la mitad de los 16 miembros de la junta directiva de Walt Disney Productions tenía vínculos personales con el director general Michael Eisner o con la empresa, una razón importante por la que la junta directiva de Disney ha sido tan fuertemente criticada. Incluso en situaciones en las que la junta directiva posee un comité de nominaciones integrado sólo por directores externos, a menudo suele obtener la aprobación del director general de cada nuevo candidato a integrar la junta.[60]

Las juntas directivas más eficaces realizan gran parte de su trabajo a través de comités. Aunque por lo general no tienen obligaciones legales, a la mayoría de los comités se les confiere todo el poder para actuar con la autoridad de la junta directiva entre las reuniones de ésta. Los comités permanentes comunes (en orden de frecuencia) son los comités de auditoría (100%), compensación (99%), nominaciones (87%), opciones sobre acciones (85%), gobierno corporativo (72%) y ejecutivo (52%).[61] Por lo general, el comité ejecutivo está integrado por dos directores internos y dos externos que se ubican cerca y que pueden reunirse entre las sesiones de la junta para atender asuntos que requieren una solución rápida. Este comité actúa como una extensión de la junta directiva y, por consiguiente, tiene una autoridad casi ilimitada en ciertas áreas.[62] Aunque sólo el comité de auditoría estuvo integrado completamente por directores externos en 2003, esto podría convertirse pronto en la regla para las juntas directivas estadounidenses, debido a los requisitos recientes de la Bolsa de Valores de Nueva York y la SEC. A pesar de que cada comité de la junta directiva se reúne comúnmente de cuatro a cinco veces al año, el comité de auditoría promedio se reunió siete veces durante 2003.[63]

Efecto de la ley Sarbanes-Oxley en el gobierno corporativo estadounidense

Como respuesta a los diversos escándalos descubiertos desde 2000, el Congreso de Estados Unidos aprobó la **ley Sarbanes-Oxley** en junio de 2002. Este cuerpo legal se diseñó para proteger a los accionistas de los excesos y negligencias que caracterizaron a las irregularidades que se detectaron en Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia Communications, Quest y Global Crossing, entre otras empresas prominentes. Varios elementos clave de la ley Sarbanes Oxley se diseñaron para formalizar una mayor independencia y supervisión de la junta directiva. Por ejemplo, la ley exige que todos los directores que sirven en el comité de auditoría sean independientes de la empresa y no reciban otros honorarios más que por servicios de dirección. Además, las juntas ya no pueden otorgar préstamos a funcionarios corporativos (uno de los problemas en Tyco). La ley ha establecido también procedimientos formales para que cualquier individuo (conocidos como "denunciantes de irregularidades") denuncie incidentes de contabilidad o auditoría cuestionables. Las empresas tienen prohibido tomar represalias contra cualquiera que denuncie una irregularidad. Tanto el director general como el director financiero deben certificar la información financiera de la corporación. Además, la ley prohíbe a los auditores proporcionar servicios de auditoría tanto externa como interna a la misma empresa. También exige que las empresas declaren si poseen un "experto financiero" que opere en el comité de auditoría y que sea independiente de la administración.

Mejoramiento del gobierno

Al implantar la ley Sarbanes-Oxley, en 2003 la SEC exigió que todas las empresas revelaran si habían adoptado un código de ética que se aplicara al director general y al principal ejecutivo financiero de la empresa. Entre otras cosas, la SEC exige que los comités de auditoría, nominaciones y compensación estén integrados *completamente* por directores externos. La Bolsa de Valores de Nueva York reforzó los mandatos de la ley Sarbanes-Oxley al requerir que las empresas posean un comité de nominaciones y gobierno integrado completamente por directores externos independientes. De modo similar, las reglas del NASDAQ exigen que las nominaciones de nuevos directores sean realizadas por un comité de nominaciones formado por directores externos independientes o una mayoría de ellos.[64]

Como respuesta, en parte, a la ley Sarbanes-Oxley, una encuesta reciente realizada por Mercer Delta Consulting y la Universidad del Sur de California entre directores de empresas estadounidenses *Fortune 1000* reveló que 60% de los directores dedicó más tiempo a los asuntos de la junta directiva en 2003 que en el año anterior. De ellos, 85% dedicó más tiempo a las cuentas de su empresa, 83% a las prácticas de gobierno y 52% a la supervisión del rendimiento financiero.[65] Los directores externos recién elegidos con destrezas en administración financiera aumentaron a 10% de todos los directores externos en 2003, de sólo 1% en 1998.[66] Cincuenta y siete por ciento de las juntas directivas estadounidenses de empresas *Fortune 1000* requirieron en 2003 que los directores tuvieran acciones en la corporación, un incremento en comparación con 51% del año anterior.[67]

Evaluación del gobierno

Para ayudar a los inversionistas a evaluar al gobierno corporativo de una empresa, varias compañías de servicios de calificación independientes, como Standard & Poor's (S&P), Moody's, The Corporate Library, Institucional Shareholder Services (ISS) y Governance Metrics International (GMI), han establecido criterios sobre lo que debe ser un buen gobierno. *Business Week* publica anualmente una lista de las mejores y peores juntas directivas de corporaciones estadounidenses. En tanto que empresas de servicios de calificación, como S&P, Moody's y The Corporate Library usan una amplia combinación de datos y criterios de investigación para evaluar a las empresas, ISS y GMI han recibido críticas porque utilizan principalmente registros públicos para calificar a las empresas mediante simples listas de control.[68] En contraste, el Sistema de Calificación de Gobierno Corporativo de S&P investiga cuatro aspectos principales:

- Estructura de la propiedad e influencia
- Relaciones y derechos financieros de las partes interesadas
- Transparencia financiera y divulgación de la información
- Estructura de la junta directiva y procesos

Aunque el sistema de calificación de S&P está patentado y es confidencial, una investigación independiente que se basa en las medidas generalmente aceptadas de los cuatro aspectos de S&P reveló que el desplazamiento de las categorías peor gobernadas a las mejor gobernadas duplicó la posibilidad de una empresa de recibir una calificación crediticia de grado de inversión.[69]

Un número creciente de juntas directivas evalúan no sólo el desempeño del director general, sino también el de toda la junta directiva y el de directores individuales. Korn/Ferry International reportó que, en 2003, 82% de las juntas directivas tenían un proceso formal para evaluar el desempeño del director general en comparación con 67% un año antes. En 2003, 65% (37% en 2002) de las juntas directivas estadounidenses llevaban a cabo evaluaciones formales regulares de toda la junta en comparación con 37% de las juntas europeas y 41% de las asiáticas. En 2003, 29% de las juntas directivas estadounidenses evaluaban formalmente a directores individuales, en comparación con 41% de las juntas asiáticas, 52% de las británicas, 23% de las francesas y sólo 1% de las alemanas.[70]

Limitación de los mejoramientos del gobierno

Varias corporaciones han manifestado su inquietud, pues sostienen que diversos requisitos para mejorar el gobierno corporativo limitan la capacidad de la administración de alto nivel para dirigir la empresa con eficacia. Por ejemplo, más corporaciones públicas estadounidenses se han privatizado desde la aprobación de la ley Sarbanes-Oxley que antes de su aprobación. Otras empresas usan múltiples clases de acciones para evitar que personas ajenas a la empresa tengan suficiente poder de voto como para realizar cambios en ella. Los que pertenecen a la empresa, generalmente los fundadores, obtienen acciones con voto extra, en tanto que otros obtienen acciones de segunda clase con menos votos. Por ejemplo, Brian Roberts, director general de Comcast, posee "superacciones" que representan sólo 0.4% de las acciones comunes en circulación, pero que le garantizan un tercio de las acciones con derecho a voto. El Investor Responsibility Research Center reporta que 11.3% de las empresas que visitó en 2004 tenía múltiples clases de acciones, un porcentaje superior al índice de 7.5% de 1990.[71]

Otro enfoque para incumplir los nuevos requisitos de gobierno es el que utilizan corporaciones como Google, Infasource Services, Orbitz y W&T Offshore. Si una corporación decide convertirse en una "empresa controlada", ya que un grupo u otra empresa controla más de 50% de las acciones con derecho a voto, estará exenta de los requisitos de la Bolsa de Valores de Nueva York y del NASDAQ en cuanto a que la mayoría de la junta directiva y todos los miembros de comités clave deben ser directores externos independientes. Según la autoridad en gobierno, Jay Lorsch, este arreglo conducirá a una situación en la que "los accionistas mayoritarios controlarán a los minoritarios".[72]

Tendencias en el gobierno corporativo

En lo futuro, el papel de la junta directiva en la administración estratégica de una corporación será más activo. Aunque ni la composición de las juntas directivas ni la estructura de liderazgo de éstas se ha relacionado de manera sólida con el rendimiento financiero de la empresa, un mejor gobierno sí conduce a calificaciones crediticias y precios de acciones más altos. Una encuesta realizada por McKinsey revela que los inversionistas están dispuestos a pagar 16% más por las acciones de una corporación si se sabe que ésta tiene un buen gobierno corporativo. Los inversionistas explicaron que pagarían más porque, en su opinión: 1) un buen gobierno corporativo conduce a un mejor rendimiento con el paso del tiempo, 2) un buen gobierno reduce el riesgo de que la empresa tenga problemas y 3) el gobierno es un aspecto estratégico importante.[73]

Algunas de las **tendencias en el gobierno** (frecuentes sobre todo en Estados Unidos y el Reino Unido) que están presentes actualmente y que podrían continuar son las siguientes:[74]

- Las juntas directivas participan más no sólo en la revisión y evaluación de la estrategia empresarial, sino también en su diseño.
- Las empresas involucradas en demandas colectivas por los accionistas están haciendo concesiones en el gobierno corporativo como parte de los acuerdos. Por ejemplo, como parte de su acuerdo reciente, Sprint aceptó incluir un vicepresidente en la junta directiva, para elegir a los directores anualmente, y tener sólo directores externos independientes sirviendo en los comités clave de la junta directiva.[75]

- Los inversionistas institucionales, como los fondos de pensión, los fondos de inversión y las empresas de seguros están participando más activamente en las juntas directivas y presionan cada vez más a la administración de alto nivel para mejorar el rendimiento corporativo. Esta tendencia se debe al apoyo del requisito establecido por la SEC en 2004 de que los fondos de inversión deben divulgar públicamente la repartición de los votos por poder en las reuniones de la junta directiva de la empresa en su cartera. Este requisito reduce la tendencia de los fondos de inversión a autorizar las propuestas de la administración.[76]
- Los accionistas exigen que los directores y administradores de alto nivel posean más que cantidades simbólicas de acciones en una corporación. La investigación indica que cuando los miembros del comité de compensación son accionistas importantes, tienden a ofrecer al director general un salario menor, pero con un componente de incentivos más altos que los miembros de comités de compensación que poseen pocas acciones o ninguna.[77]
- Los directores externos no afiliados (no administrativos) aumentan en número y poder en corporaciones de participación pública en la medida en que los directores generales pierden el control de las juntas directivas. Los miembros externos se encargan de las evaluaciones anuales del director general. Con excepción de los comités ejecutivos, de finanzas y de inversiones, los comités de la junta directiva se orientan hacia una composición integrada completamente por directores externos. Un número creciente de juntas directivas evalúan no sólo el desempeño de la junta en general, sino también el de directores individuales.
- Las juntas directivas disminuyen de tamaño, en parte, por la disminución de directores internos, aunque también porque las juntas directivas desean que los nuevos directores posean conocimientos y habilidades especializados en vez de experiencia general.
- Las juntas directivas continúan adquiriendo un mayor control de sus funciones, ya sea mediante la división del puesto combinado de presidente y director general en dos puestos separados o la inclusión de un puesto de vicepresidente de la junta directiva.
- En la medida en que las corporaciones incrementan su nivel de globalización, con mayor frecuencia tratan de incorporar miembros con experiencia internacional en sus juntas directivas.
- Los accionistas podrán nominar a los miembros de las juntas directivas, en vez de simplemente votar en favor o en contra de los directores nominados por el comité de nominaciones de la junta. Con el apoyo de la AFL-CIO, un proceso de nominación más abierto permitiría a los accionistas rechazar a los directores que pasen por alto sus intereses.[78]
- La sociedad, en la forma de grupos de interés especial, espera cada vez más que las juntas directivas equilibren su objetivo económico de rentabilidad con las necesidades sociales. Los asuntos relacionados con la diversidad de la fuerza laboral y el ambiente llegan ahora al nivel de la junta directiva.

2.2 Papel de la administración de alto nivel

La función de la administración de alto nivel es desempeñada por el director general de la corporación en coordinación con el director de operaciones (COO, por sus siglas en inglés, *Chief Operating Officer*) o presidente, vicepresidente ejecutivo y vicepresidentes de divisiones y áreas funcionales. Aunque la administración estratégica involucra a todos los que trabajan en la organización, la junta directiva responsabiliza principalmente a la administración de alto nivel de la dirección estratégica de una empresa.[79]

Responsabilidades de la administración de alto nivel

Las **responsabilidades de la administración de alto nivel**, en especial las del director general, implican lograr metas a través y junto con otros para alcanzar los objetivos corporativos. De esta manera, el trabajo de la administración de alto nivel es multidimensional y se orienta hacia el bienestar de toda la organización. Las tareas específicas de la administración de alto nivel varían de una empresa a otra y se

desarrollan a partir de un análisis de la misión, los objetivos, las estrategias y las actividades clave de la corporación. Las tareas se dividen comúnmente entre los miembros del equipo de administradores de alto nivel, por lo cual la diversidad de destrezas es muy importante. La investigación indica que los equipos de administradores de alto nivel con diversa formación funcional y educativa, así como antigüedad en la empresa, se relacionan significativamente con mejoramientos en la participación en el mercado y la rentabilidad corporativa.[80] Además, los equipos muy diversos con alguna experiencia internacional tienden a destacar las estrategias de crecimiento internacional y la innovación estratégica, sobre todo en ambientes inciertos, para aumentar el rendimiento financiero.[81] El director general, con el apoyo del resto del equipo de administradores de alto nivel, debe llevar a cabo de manera exitosa dos responsabilidades primarias que son esenciales para la administración estratégica eficaz de la corporación: 1) proporcionar liderazgo ejecutivo y visión estratégica y 2) dirigir el proceso de planificación estratégica.

Liderazgo ejecutivo y visión estratégica

El **liderazgo ejecutivo** implica la dirección de las actividades hacia el logro de objetivos corporativos. El liderazgo ejecutivo es importante porque establece el tono para toda la corporación. Una **visión estratégica** es una descripción de lo que la empresa es capaz de llegar a ser. Se comunica con frecuencia en las declaraciones de la misión y visión de la empresa (como se describe en el **capítulo 1**). El personal de una organización desea tener un sentido de misión, pero sólo la administración de alto nivel está en posición de especificar y comunicar esta visión estratégica a toda la fuerza laboral. El entusiasmo de la administración de alto nivel (o la falta de éste) hacia la corporación tiende a ser contagioso. Steve Reinemund, director general de PepsiCo, ilustra la importancia del liderazgo ejecutivo: “El trabajo de un líder es definir la dirección general y motivar a los demás a llegar ahí”.[82]

Los directores generales exitosos se caracterizan por tener una visión estratégica clara, una fuerte pasión por su empresa y la capacidad para comunicarse con otros. Con frecuencia son percibidos como líderes dinámicos y carismáticos, lo cual es especialmente importante para lograr un rendimiento empresarial alto y la confianza de los inversionistas en ambientes inciertos.[83] Poseen muchas de las características de los **líderes transformacionales**, es decir, líderes que producen cambio y movimiento en una organización al proporcionar una visión para lograr ese cambio.[84] Por ejemplo, la actitud positiva que caracteriza a muchos líderes industriales reconocidos, como Bill Gates, de Microsoft, Anita Roddick, de The Body Shop, Ted Turner, de CNN, Steve Jobs, de Apple Computer, Herb Kelleher, de Southwest Airlines y Louis Gerstner, de IBM, ha llenado de energía a sus respectivas corporaciones. Estos líderes transformacionales tienen capacidad para inspirar respeto e influir en la formulación e implementación de la estrategia porque poseen tres características clave:

1. **El director general articula una visión estratégica para la corporación:** el director general no visualiza a la empresa como ésta es actualmente, sino como puede llegar a ser. La nueva perspectiva que la visión del director general proporciona a las actividades y conflictos da un nuevo significado al trabajo de todos y permite a los empleados ver el funcionamiento de toda la corporación, más allá de los detalles de sus propios trabajos. Louis Gerstner propuso una nueva visión para IBM cuando sugirió que la empresa cambiara su modelo de negocio de hardware de cómputo a servicios: “Si los clientes buscaran a un integrador que los ayudara a idear, diseñar y construir soluciones de principio a fin, entonces, las empresas que desempeñaran ese papel ejercerían una tremenda influencia en toda la gama de decisiones tecnológicas, desde la arquitectura y las aplicaciones hasta las opciones de hardware y software”.[85] En una encuesta reciente, cuando se les preguntó a 1500 ejecutivos de alto nivel de 20 países cuál es la característica de comportamiento más importante que debe tener un director general, 98% respondió que éste debe transmitir “un fuerte sentido de visión”.[86]

2. **El director general representa un papel que los demás siguen y con el cual se identifican:** el líder es un ejemplo de comportamiento, vestimenta y acciones. Las actitudes y los valores del director general con respecto al propósito y las actividades de la corporación son claros y se comunican constantemente a través de palabras y hechos. Por ejemplo, cuando los ingenieros de diseño de General Motors tenían problemas con la resolución de monitores que usaban el sistema operativo Windows, Steve Ballmer, director general de Microsoft, se metió bajo las mesas de la sala de conferen-

cias para conectar los monitores de las computadoras personales y diagnosticar el problema.[87] El personal sabe qué esperar y confía en su director general. La investigación indica que las empresas en las que el director general cuenta con la confianza de los empleados tienen ventas y utilidades más altas y una rotación de personal más baja que las empresas en las que hay menos confianza.[88]

3. **El director general comunica estándares de rendimiento altos y también muestra confianza en las habilidades de los seguidores para cumplir con estos estándares:** ningún líder ha mejorado el rendimiento fijando metas fáciles de lograr y que no representan ningún reto. A menudo, la comunicación de expectativas altas a los demás conduce a un rendimiento elevado.[89] El director general debe estar dispuesto a seguir adelante con el adiestramiento del personal. Como consecuencia, los empleados consideran su trabajo como muy importante y, por lo tanto, motivador.[90] Ivan Seidenberg, director general de Verizon Communications, participó de cerca en la elección de la administración estratégica de su empresa y demostró su confianza en su personal al permitir que sus administradores clave dirigieran proyectos importantes y representaran a la empresa en foros públicos. "Todos ellos podrían ser directores generales por derecho propio. Son guerreros y tienen una misión", explicó Seidenberg, Agradecidos por su confianza en ellos, sus administradores eran ferozmente leales tanto a él como a la empresa.[91]

El lado negativo de los líderes ejecutivos seguros de sí mismos es que su misma confianza puede conducirlos a una *ambición excesiva* que les impide ver información que es contraria a un determinado curso de acción. Por ejemplo, los directores generales demasiado seguros de sí mismos tienden a invertir en fusiones y adquisiciones aunque saben que la mayoría de estas últimas destruyen el valor de los accionistas. Una investigación conducida por Tate y Malmendier descubrió que "los directores generales demasiado seguros de sí mismos tienden más a conducir fusiones en algún momento que los directores generales racionales… Los directores generales demasiado seguros de sí mismos consideran que las perspectivas de su empresa son subestimadas por inversionistas externos poco optimistas". Además de ello, tendieron a realizar adquisiciones cuando podían evitar la venta de nuevas acciones para financiarlas y realizaron tratos que diversificaron las líneas de negocios de sus empresas.[92] Vea **Puntos importantes de estrategia 2.2** para conocer un ejemplo de un director general que alguna vez fue excelente pero que adquirió demasiada seguridad en sí mismo.

Dirección del proceso de planificación estratégica

En la medida en que las corporaciones empresariales adoptan más características de la organización que aprende, las iniciativas de planificación estratégica pueden provenir de cualquier parte de una organización. Una encuesta realizada a 90 corporaciones globales estadounidenses reveló que, en 90% de las empresas, las estrategias se propusieron primero en las subsidiarias y se enviaron después a las oficinas centrales para su aprobación.[93] Sin embargo, a menos que la administración de alto nivel estimule y apoye el proceso de planificación, es probable que la administración estratégica no tenga éxito. En la mayoría de las corporaciones, la administración de alto nivel debe iniciar y dirigir el proceso de planificación estratégica. Podría hacer esto pidiendo primero a las unidades de negocio y áreas funcionales que propongan planes estratégicos para sí mismas o puede comenzar diseñando un plan corporativo general con el que las unidades puedan después desarrollar sus propios planes. La investigación sugiere que la planificación estratégica de abajo hacia arriba es más adecuada en corporaciones multidivisionales que operan en ambientes relativamente estables, mientras que la de sentido contrario es más apropiada para empresas que operan en ambientes turbulentos.[94] Otras organizaciones llevan a cabo una planificación estratégica concurrente en la que todas las unidades de la organización diseñan planes para sí mismas después de recibir la misión y los objetivos generales de la organización.

Sin importar el enfoque que se tome, la junta directiva típica espera que la administración de alto nivel dirija el proceso de planificación estratégica de tal manera que los planes de todas las unidades y áreas funcionales concuerden con el plan corporativo general. Por lo tanto, el trabajo de la administración de alto nivel incluye las tareas de evaluar los planes de las unidades y proporcionar retroalimentación. Para cumplir estas tareas, podría requerir que cada unidad justificara sus objetivos, estrategias y programas propuestos con respecto a qué tan bien logra los objetivos generales de la organización con base en los recursos disponibles.[95]

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 2.2

¿Ambición excesiva del director general en Disney?

Cuando Roy Disney (nieto del fallecido Walt Disney) y Stanley Gold reclutaron a Michael Eisner, de Paramount Pictures, en 1984, éste trabajó rápidamente para poner en pie de nuevo a la tambaleante empresa. Las ganancias por acción habían disminuido de 4.16 dólares en 1980 a 2.73 dólares cuando Eisner tomó el control. Con el apoyo de Roy Disney y la ayuda de su amigo Frank Wells (anteriormente vicepresidente de Warner Brothers) como presidente y director de operaciones, Eisner revitalizó la débil división de animación. La unidad produjo rápidamente películas exitosas como *La Sirenita, El Rey León, Aladín* y *La Bella* y *la Bestia*. Amplió el negocio de los parques temáticos y abrió 681 nuevas tiendas Disney llenas de mercancía. Eisner tuvo éxito no sólo porque era un excelente administrador, sino también por su pasión y entusiasmo con los valores de Disney. Incluso tomó el lugar de Walt como maestro de ceremonias de los programas de televisión de Disney.

Después del fallecimiento de su colega Frank Wells, Eisner se volvió aún más parecido al difunto Walt Disney, es decir, cada vez más autocrático. Su tendencia a dirigir minuciosamente la empresa alejó a muchos ejecutivos de alto nivel como Jeffrey Katzenberg y otros directores del estudio. Aprovechando el crecimiento de las ventas y utilidades de Disney, Eisner adquirió Miramax Films y el equipo de jockey los Patos de Anaheim, seguidos por la compra de Capital Cities/ABC a principios de la década de los noventa. Como el éxito de la empresa aumentó significativamente el precio de las acciones, las opciones sobre acciones de Eisner valían más de 650 millones de dólares cuando las cobró en el periodo de 1998 a 2000.

Con el paso del tiempo, Eisner manipuló a la junta directiva para asegurarse de que apoyaría sus decisiones. Aunque la junta directiva incluía pocas personas con conocimientos de finanzas corporativas, Eisner nominó a su abogado personal, su arquitecto y al director de la escuela primaria de sus hijos para que formaran parte de ella. Autorizó a su buen amigo Michael Ovitz que cobrara 140 millones de dólares cuando dejara la empresa después de servir 15 meses como su presidente. De acuerdo con la Suprema Corte de Delaware, la disposición de la junta directiva a seguir la recomendación de Eisner de otorgar a Ovitz el mayor pago permitido en su contrato "(sobrepasó) el límite del respeto judicial por el juicio comercial de directores al tomar decisiones de compensación". En 2003, la junta directiva decidió no volver a nominar a Andrea Van de Kamp como miembro de la junta por sus críticas a las decisiones de Eisner. Además, reclasificó a Stanley Gold como director interno, obligándolo así a renunciar como presidente del poderoso Comité de Gobierno y Nominaciones. Los críticos se preguntaban por qué el crítico de mucho tiempo de Eisner era repentinamente un director interno cuando otros miembros de la junta directiva que tenían vínculos financieros o familiares más cercanos a la empresa eran considerados directores externos independientes. Por éstas y otras razones, Walt Disney Company encabezó en dos ocasiones la lista anual de las peores juntas directivas de *Business Week*.

Desde su punto más alto en 1997, el rendimiento de Disney comenzó a disminuir. Aunque los ingresos crecieron 4% de 1997 a 2004, las utilidades operativas cayeron 7% al año y las ganancias por acción se estancaron. Los analistas criticaron a Eisner porque pagó demasiado por las adquisiciones. Los índices de ABC siguieron hacia abajo y lo mismo sucedió con los márgenes de utilidades de los parques temáticos. Como la empresa se negó a aceptar un cambio en su contrato de distribución con la empresa Pixar, de Steve Jobs, la realizadora de *Toy Story* y *Buscando a Nemo*, el contrato no fue renovado. Los críticos explicaron que Eisner no era capaz de trabajar con Jobs porque ambos eran demasiado seguros de sí mismos (algunos decían que arrogantes) y confiaban en que su propio criterio era el correcto, sin importar lo que dijeran los demás. Harvey Weinstein, de los estudios Miramax, señaló también que deseaba terminar su sociedad con Disney Company. Mientras tanto, la propia unidad de animación de Disney tambaleaba y no podía igualar la nueva tecnología de cómputo ni la creatividad de Pixar. Roy Disney y Stanley Gold abandonaron la junta directiva en 2003 en protesta contra el liderazgo de Eisner. A principios de 2004, Disney fue el objetivo de un intento de toma de control de parte de Comcast, una empresa de cable.

En la reunión de accionistas efectuada el 3 de marzo de 2004, 45% de los votos retuvo a Eisner en su puesto como presidente de Disney. Al frente de la lucha estuvieron los fondos de pensión de CALPERS y el Sistema de Retiro de Empleados Públicos de Ohio. Poco tiempo después, la junta directiva anunció que estaba dividiendo los puestos de director general y presidente. Eisner mantuvo su puesto como director general, mientras que el puesto de presidente fue para George Mitchell, ex senador de Maine y partidario de Eisner. Según el Contralor del estado de California, Steve Westly, "los principales accionistas tienen la intención de seguir presionando al comité de auditoría de Disney, a su comité de compensación y al de administración".

El 10 de septiembre de 2004, Michael Eisner, de 62 años, anunció que renunciaría como director general de Disney a finales de 2006. Los críticos respondieron que debía ser reemplazado antes y que la junta directiva necesitaba ser fortalecida significativamente. Roy Disney consideró proponer una lista de minoría de nominaciones a la junta directiva para 2005 si la SEC cambiaba las reglas para permitir a los inversionistas colocar a sus propios candidatos en la votación oficial.

Fuentes: C. B. Shrader y J. D. Hunger, "Walt Disney Productions—1984", en T. L. Wheelen y J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 2a edición (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1986), págs. 419-458; D. Lieberman, "Disney Tries to Work Magic with New Board Lineup", *USA Today* (3 de marzo de 2003), págs. B1-B2; "The One Time Lion King", *Economist* (18 de septiembre de 2004), pág. 70; R. Grover y T. Lowry. "Now It's Time to Say Goodbye", *Business Week* (15 de marzo de 2004), págs. 31-32; "Finding Another Nemo", *Economist* (7 de febrero de 2004), pág. 64; R. Grover y A. Borrus, "Can Michael Eisner Hold the Fort?", *Business Week* (22 de marzo de 2004), pág. 96; M. McCarthy, "Disney Strips Chairmanship from Eisner", *USA Today* (4 de marzo de 2004), págs. 1B-2B; K. Maney, "Who Can Save a Disney in Distress?", *USA Today* (3 de marzo de 2004), pág. 3B; R. Grover, "Eisner's Goofy Timetable", *Business Week* (27 de septiembre de 2004), pág. 50.

Muchas grandes corporaciones tienen un **equipo de planificación estratégica** que se encarga de apoyar tanto a la administración de alto nivel como a las unidades de negocio en el proceso de planificación estratégica. Por lo general, este equipo de planificación está integrado por menos de 10 personas dirigidas por un vicepresidente senior o director de planificación corporativa. Las principales responsabilidades de este equipo son:

1. Identificar y analizar los asuntos estratégicos de la corporación y sugerir alternativas estratégicas corporativas a la administración de alto nivel.
2. Trabajar como facilitadores con las unidades de negocio para guiarlas a través del proceso de planificación estratégica.

2.3 Conclusión

¿Quién determina el rendimiento de una corporación? De acuerdo con la prensa popular, el director general parece ser personalmente responsable del éxito o fracaso de una empresa. Cuando una compañía está en problemas, por lo común una de las primeras alternativas que se presentan es despedir al director general. Ése fue ciertamente el caso en Walt Disney Company bajo la dirección de Michael Eisner. Al principio, fue considerado un líder transformacional que salvó a la empresa en la década de los ochenta. Sin embargo, en 2003 fue percibido como la razón principal del mal rendimiento de la empresa. La verdad no es tan simple.

Según la investigación que condujo Margaret Wiersema, despedir al director general raramente resuelve los problemas de una corporación. En un estudio sobre rotación de directores generales debida a despidos y jubilaciones que se realizó en las 500 empresas estadounidenses de participación pública más grandes, 71% de las salidas fueron involuntarias. En las empresas donde el director general fue despedido o se le pidió que renunciara y fue reemplazado por otro, Wiersema no encontró *ninguna* mejoría significativa en las ganancias operativas ni en el precio de las acciones de la empresa. ¡No encontró una sola medida que sugiriera que el despido del director general hubiese producido un efecto positivo en el rendimiento de la corporación! Wiersema echó la culpa de los malos resultados directamente sobre los hombros de las juntas directivas, las cuales carecen comúnmente de una comprensión profunda de la empresa y, por lo tanto, dependen demasiado de empresas de búsqueda de ejecutivos que conocen todavía menos de la empresa. Según Wiersema, las juntas que dirigieron con éxito el proceso de sucesión ejecutiva tenían tres aspectos en común:

- La junta directiva establece los criterios para seleccionar candidatos con base en las necesidades estratégicas de la empresa.
- La junta directiva establece expectativas de rendimiento realistas en vez de exigir un arreglo rápido para agradar a la comunidad de inversionistas.
- La junta directiva desarrolló una comprensión profunda de la empresa y realizó una fuerte supervisión estratégica de la administración de alto nivel, lo que incluía revisiones anuales detalladas del desempeño del director general.[96]

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el gobierno corporativo involucra no sólo al director general o a la junta directiva, sino implica la participación activa combinada de la junta directiva, la administración de alto nivel y los accionistas. Un resultado positivo de los diversos escándalos corporativos que ocurrieron durante el periodo de 2001 a 2004 es el aumento del interés en el gobierno. Los inversionistas institucionales ya no se satisfacen con ser accionistas pasivos. Gracias a las nuevas regulaciones, las juntas directivas han comenzado a tomar sus responsabilidades con mayor seriedad e incluyen más directores externos independientes en comités de vigilancia clave. Los administradores de alto nivel comienzan a entender el valor de trabajar con las juntas directivas como socios, no sólo como adversarios o personas que pueden ser manipuladas. Aunque siempre habrá accionistas pasivos, juntas directivas de aprobación y directores generales dominantes, la simple verdad es que un buen gobierno corporativo significa una mejor administración estratégica.

Datos curiosos de estrategia

- La frecuencia de la rotación de directores generales ha aumentado 53% desde 1995.
- La permanencia promedio de un director general estadounidense de una empresa *Fortune 500* disminuyó de 9.5 años en 1995 a 7.3 años en 2002.[97]
- La compensación promedio total de un miembro de la junta directiva de una empresa *Fortune 500* se aproximó a 500,000 dólares en 2005, 14% más que en 2004.[98]

Preguntas de repaso

1. ¿Cuándo una corporación necesita una junta directiva?
2. ¿Quién debe servir y quién no en una junta directiva? ¿Deben participar en ella defensores del ambiente o líderes sindicales?
3. ¿Se debe permitir a un director general servir en la junta directiva de otra empresa?
4. ¿Cuál sería el resultado si el único director interno de la junta directiva de una corporación fuera el director general?
5. ¿Deben todos los directores generales ser líderes transformacionales? ¿Le gustaría trabajar para un líder transformacional?

Ejercicios de práctica estratégica

A. Piense en el **mejor administrador** para el que usted haya trabajado alguna vez. ¿Qué tenía esa persona que lo hacía tan buen jefe? Considere si los siguientes enunciados se refieren a esa persona. **Llene el espacio *al inicio de cada* enunciado con uno de los valores siguientes:**

MUY DE ACUERDO = 5; DE ACUERDO = 4; NEUTRAL = 3;
EN DESACUERDO = 2; MUY EN DESACUERDO = 1.

1.___ Lo respeto personalmente y deseo actuar de tal manera que merezca su respeto y admiración. ___

2.___ Respeto su competencia en las áreas donde tiene más experiencia que yo. ___

3.___ Proporciona ayuda especial a los que cooperan con él. ___

4.___ Puede presionar a los que cooperan con él. ___

5.___ Tiene el legítimo derecho, según su puesto, de esperar que sus sugerencias se lleven a cabo. ___

6.___ Difiero de su criterio en áreas con las que él está más familiarizado que yo. ___

7.___ Puede dificultarme las cosas si no sigo su consejo. ___

8.___ Debido a su puesto y rango laborales, estoy obligado a seguir sus sugerencias. ___

9.___ Me puedo beneficiar personalmente si coopero con él. ___

10.___ Seguir su consejo conduce a mejores decisiones. ___

11.___ Coopero con él porque lo tengo en alta estima como persona. ___

12.___ Puede sancionar a los que no siguen sus sugerencias. ___

13.___ Siento que debo cooperar con él. ___

14.___ Coopero con él porque deseo que me identifiquen con él. ___

15.___ Cooperar con él puede influir positivamente en mi desempeño. ___

Fuente: cuestionario desarrollado por J. D. Hunger a partir del artículo “Influence and Information: An Exploratory Investigation of the Boundary Role Person’s Basis of Power”, de Robert Spekman, *Academy of Management Journal*, marzo de 1979.

B. Ahora, piense en el **peor administrador** para el que usted haya trabajado alguna vez. ¿Qué tenía esa persona que lo hacía tan mal jefe? Considere si los enunciados anteriores se refieren a esa persona. **Anote un número *después de cada enunciado* con alguno de los valores que van de 5 = muy de acuerdo a 1 = muy en desacuerdo.**

C. Sume los valores que anotó para el mejor administrador en cada una de las cinco categorías de poder que se presentan a continuación. Después, haga lo mismo con los valores que anotó para el peor administrador.

MEJOR ADMINISTRADOR

De recompensas	Coercitivo	Legítimo	De referencia	Experto
3.	4.	5.	1.	2.
9.	7.	8.	11.	6.
15.	12.	13.	14.	10.
Total	Total	Total	Total	Total

PEOR ADMINISTRADOR

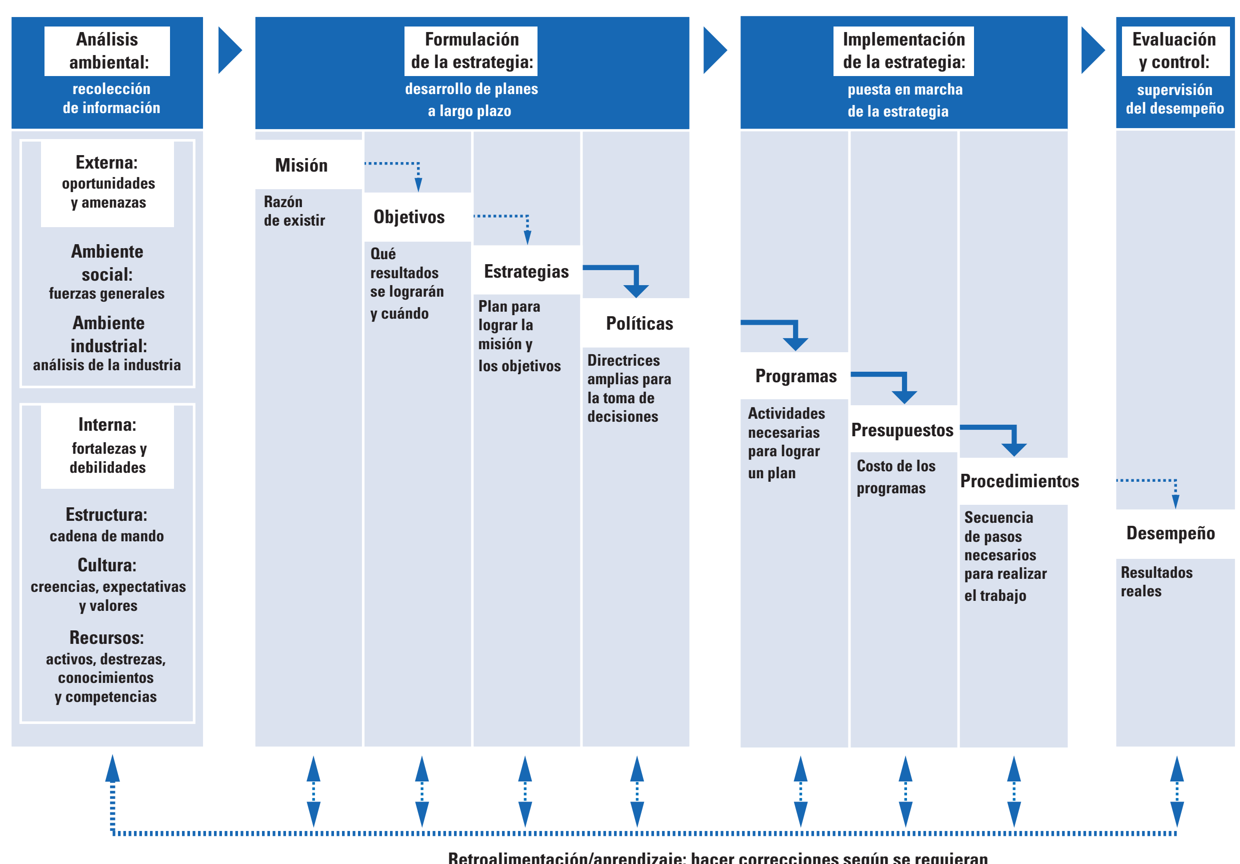
De recompensas	Coercitivo	Legítimo	De referencia	Experto
3.	4.	5.	1.	2.
9.	7.	8.	11.	6.
15.	12.	13.	14.	10.
Total	Total	Total	Total	Total

D. Considere las diferencias entre la manera en que calificó a su mejor y peor administrador. ¿Qué tan diferentes son los dos perfiles? En muchos casos, el perfil del mejor administrador es similar al de los líderes transformacionales en que el mejor administrador tiende a obtener calificaciones más altas en el poder de referencia, seguido por el poder experto y de recompensas, sobre todo cuando se compara con el perfil del peor administrador. Con frecuencia, éste obtiene calificaciones más altas en el poder coercitivo y el legítimo, seguido por el poder de recompensas. Los resultados de esta encuesta le pueden ayudar a responder la quinta pregunta de repaso de este capítulo.

Términos clave

codeterminación (pág. 42)
corporación (pág. 36)
debido cuidado (pág. 37)
director afiliado (pág. 40)
director externo (pág. 39)
director general jubilado (pág. 40)
director familiar (pág. 40)
director interno (pág. 39)
directorio entrelazado (pág. 43)
equipo de planificación estratégica (pág. 52)
grado de involucramiento de la junta directiva (pág. 37)
gobierno corporativo (pág. 36)
junta directiva escalonada (pág. 44)
ley Sarbanes-Oxley (pág. 46)
líder transformacional (pág. 49)
liderazgo ejecutivo (pág. 49)
papel de la junta directiva en la administración estratégica (pág. 37)
responsabilidades de la administración de alto nivel (pág. 48)
responsabilidades de la junta directiva (pág. 36)
tendencia en el gobierno (pág. 47)
teoría de la agencia (pág. 39)
teoría del servidor (pág. 40)
vicepresidente de la junta directiva (pág. 45)
visión estratégica (pág. 49)

CAPÍTULO 3
Ética y responsabilidad social en la administración estratégica



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Comparar y contrastar el enfoque tradicional de Friedman con el enfoque contemporáneo de Carroll de la responsabilidad social
- Entender la relación entre la responsabilidad social y el rendimiento corporativo
- Ser capaz de realizar un análisis de las partes interesadas
- Explicar por qué el personal puede actuar en forma poco ética
- Describir diferentes perspectivas de la ética según los enfoques utilitario, de los derechos individuales y de la equidad

SÓLO A UNOS KILÓMETROS DE LOS BRILLANTES RASCACIELOS DE LA PRÓSPERA MINNEAPOLIS HABÍA un vecindario cubierto de vidrios rotos de automóviles robados y casas abandonadas que usaban los capos de la droga. Durante la década de los noventa, el vecindario Hawthorne se había convertido en una tierra de nadie donde los tiroteos aterrorizaban a los residentes locales y hacía que la tasa de homicidios per cápita fuera 70% más alta que la de Nueva York.

Los ejecutivos de General Mills se preocuparon cuando la tasa de homicidios alcanzó un nivel récord en 1996. Las oficinas centrales de la empresa se ubicaban a sólo ocho kilómetros de Hawthorne, en ese entonces, el vecindario más violento de la ciudad. General Mills, junto con autoridades que vigilan el cumplimiento de la ley, políticos, líderes comunitarios y residentes, invirtió 2.5 millones de dólares y donó miles de horas de sus empleados para ayudar a limpiar el vecindario Hawthorne. Se demolieron casas en ruinas para construir una nueva escuela primaria. Las casas deterioradas del centro del vecindario se remodelaron. General Mills otorgó subvenciones para ayudar a la gente a comprar las casas de Hawthorne. En 2003, los homicidios y robos en este vecindario habían disminuido 32 y 56%, respectivamente.

Esta historia no era nueva para General Mills, una empresa incluida en la lista de filántropos corporativos más generosos de 2003 de *Business Week*. Sólo en 2002, la empresa donó 65 millones de dólares de sus 10.5 miles de millones de dólares de ingresos a causas que iban desde la educación y las artes hasta servicios sociales. Todos los días, la empresa envía tres camiones cargados con Cheerios, Wheaties y otros productos empacados a bancos de alimentos ubicados en todo el país. Incluso, el desempeño comunitario se refleja en las revisiones de desempeño de la administración de alto nivel. Según Christina Shea, presidenta de General Mills Foundation: “adoptamos un enfoque tan innovador para lo que devolvemos a nuestras comunidades como el que aplicamos en nuestros negocios”. Debido a que se unió a una organización sin fines de lucro y a una empresa de alimentos propiedad de minorías para crear 150 empleos en el interior de ciertas ciudades, General Mills recibió el premio anual a la ciudadanía corporativa de *Business Ethics*.[1]

¿Fue éste el mejor uso que se le pudo dar al tiempo y dinero de General Mills? En una época cuando las empresas soportaban presión para reducir costos y subcontratar empleos en países con mano de obra más barata, ¿qué deben las corporaciones empresariales a sus comunidades locales? ¿Deben las empresas comerciales regalar el dinero de los accionistas, apoyar causas sociales y pedir a los empleados que donen su tiempo a la comunidad? Los críticos sostienen que el gobierno y las organizaciones de beneficencia sin fines de lucro realizan mejor este tipo de actividad. ¿No es la meta principal de las empresas maximizar las utilidades, en lugar de hacer trabajo social?

3.1 Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas

¿Deben los decisores estratégicos ser responsables ante los accionistas y tienen responsabilidades más amplias? El concepto de **responsabilidad social** propone que una corporación privada tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de obtener utilidades. Con frecuencia, las decisiones estratégicas afectan no sólo a la corporación. Por ejemplo, una decisión de reducción que requiera cerrar algunas plantas y descontinuar líneas de productos afecta no sólo a la fuerza laboral de la empresa, sino también a las comunidades donde se ubican las plantas y a los clientes que se quedan sin otra fuente que les provea el producto descontinuado. Las decisiones para subcontratar manufactura, desarrollo de software o servicio al cliente a contratistas de otros países ejercen un efecto importante no sólo en las utilidades de la empresa. Las decisiones de este tipo han permitido que muchos cuestionen la pertinencia de ciertas

misiones, objetivos y estrategias de las corporaciones empresariales. Los administradores deben saber manejar estos conflictos de intereses de manera ética para formular un plan estratégico viable.

Responsabilidades de las empresas comerciales

¿Cuáles son las responsabilidades de una empresa de negocios y cuántas de ellas deben cumplirse? Milton Friedman y Archie Carroll ofrecen dos enfoques contrastantes de las responsabilidades de estas empresas con la sociedad.

Enfoque tradicional de Friedman de la responsabilidad empresarial

Milton Friedman argumenta en contra del concepto de responsabilidad social y urge a regresar a una economía mundial liberal con un mínimo de regulaciones gubernamentales. Según él, una persona que actúa "responsablemente", esto es, disminuye el precio del producto de la empresa para evitar la inflación, realiza gastos para reducir la contaminación o contrata a desempleados absolutos, está gastando el dinero del accionista en un interés social general. Incluso si el accionista le da permiso o la estimula a hacerlo, la persona de negocios seguiría actuando con base en motivos distintos al económico y podría, a largo plazo, perjudicar a la misma sociedad que la empresa trata de ayudar. Al asumir la carga de estos costos sociales, la empresa pierde eficiencia, ya sea porque los precios aumenten para pagar el incremento de los costos o porque la inversión en nuevas actividades y la investigación se pospongan. Estos resultados afectan negativa, o quizá fatalmente, la eficiencia a largo plazo de las empresas. Por lo tanto, Friedman se refirió a la responsabilidad social de una empresa como una "doctrina fundamentalmente subversiva" y declaró que:

> *Existe una y sólo una responsabilidad social de la empresa: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades mientras permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, siempre que participe en una competencia abierta y libre sin engaño ni fraude.*[2]

Según el razonamiento de Friedman, la administración de General Mills era claramente culpable de despilfarrar los activos corporativos y afectar negativamente la riqueza de los accionistas. Los millones de dólares que se gastaron en servicios sociales se pudieron haber invertido en el desarrollo de nuevos productos o devuelto como dividendos a los accionistas. En lugar de que la administración de General Mills actuara por cuenta propia, los accionistas podrían haber decidido a qué organizaciones de beneficencia deseaban apoyar.

Cuatro responsabilidades empresariales según Carroll

El argumento de Friedman de que la meta principal de la empresa es la maximización de las utilidades es sólo un aspecto de un debate continuo en relación con la responsabilidad social corporativa (RSC). De acuerdo con William J. Byron, distinguido profesor de ética de la Universidad de Georgetown y ex-presidente de la Universidad Católica de América, las utilidades son simplemente un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismas. Del mismo modo que una persona necesita alimento para sobrevivir y crecer, una corporación empresarial necesita utilidades para sobrevivir y crecer. "Maximizar las utilidades es como maximizar el alimento". Así, argumenta Byron, la maximización de las utilidades no puede ser la obligación principal de la empresa.[3]

Como muestra la **figura 3.1**, Archie Carroll afirma que los administradores de organizaciones empresariales tienen cuatro responsabilidades: económica, legal, ética y discrecional.[4]

1. Las responsabilidades **económicas** de la administración de una organización empresarial son producir bienes y servicios de valor para la sociedad de tal manera que la empresa pueda pagar a sus acreedores y accionistas.
2. Los gobiernos definen las responsabilidades **legales** por medio de leyes que la administración debe obedecer. Por ejemplo, las empresas comerciales estadounidenses deben contratar y promover al personal con base en sus credenciales y no discriminarlo por tener características que no se relacionan con el trabajo, como la raza, el género o la religión.
3. Las responsabilidades **éticas** de la administración de una empresa son seguir las creencias generalmente aceptadas sobre el comportamiento en una sociedad. Por ejemplo, por lo general la sociedad espera que las empresas trabajen con los empleados y la comunidad en la planificación de des-

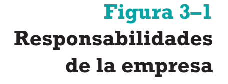
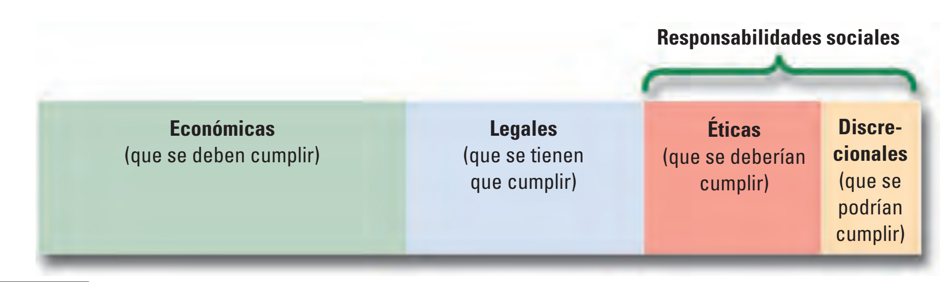


Figura 3–1
Responsabilidades de la empresa



Fuente: adaptado de A. B. Carroll, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review *(octubre de 1979), pág. 499. Reimpreso con permiso.*

pidos, aunque ninguna ley lo requiera. Las personas afectadas se pueden disgustar mucho si la administración no actúa conforme los valores éticos imperantes.

4. Las responsabilidades **discrecionales** son las obligaciones meramente voluntarias que asume una corporación. Como ejemplos están las contribuciones filantrópicas, la capacitación de desempleados absolutos y la provisión de centros de cuidado diurno. La diferencia entre las responsabilidades éticas y las discrecionales es que pocas personas esperan que una organización cumpla con responsabilidades discrecionales, en tanto que muchas esperan que lo haga con las responsabilidades éticas.[5]

Carroll enumera estas cuatro responsabilidades en *orden de prioridad*. En primer lugar, una empresa de negocios debe obtener una utilidad para cumplir con sus responsabilidades económicas. Para seguir existiendo, la empresa debe cumplir las leyes, esto es, asumir sus responsabilidades legales. Hay evidencia de que las empresas que son declaradas culpables de violar las leyes tienen menos utilidades y crecimiento de ventas después de su condena.[6] Hasta aquí, Carroll y Friedman están de acuerdo. Sin embargo, Carroll argumenta que los administradores de empresas tienen responsabilidades que van más allá de las económicas y legales.

Según él, después de cumplir con las dos responsabilidades básicas, una empresa debe tratar de asumir sus responsabilidades sociales. Por lo tanto, la responsabilidad social incluye tanto las responsabilidades éticas como discrecionales, pero no las económicas ni legales. Una empresa puede asumir sus responsabilidades éticas mediante la realización de acciones que la sociedad valora, pero que todavía no están legisladas. Cuando ha cumplido con las responsabilidades éticas, una empresa puede concentrarse en las responsabilidades discrecionales, es decir, las acciones meramente voluntarias que la sociedad todavía no considera importantes. Por ejemplo, cuando Cisco Systems decidió despedir a seis mil empleados de tiempo completo, les proporcionó un paquete de indemnización novedoso. Los empleados que aceptaran trabajar para una organización local sin fines de lucro durante un año recibirían una tercera parte de sus salarios más prestaciones y opciones sobre acciones, además de que serían los primeros en ser recontratados. Las organizaciones sin fines de lucro se sintieron complacidas de contratar a este personal altamente calificado y Cisco conservó su reserva de talentos para cuando, nuevamente, pudiera realizar contrataciones.[7]

Las responsabilidades discrecionales de hoy pueden convertirse en las responsabilidades éticas de mañana. Por ejemplo, la provisión de instalaciones de cuidado diurno se transforma rápidamente de una responsabilidad discrecional en una responsabilidad ética. Carroll sostiene que, en la medida en que las corporaciones empresariales no reconozcan las responsabilidades discrecionales o éticas, la sociedad, a través del gobierno, llevará a cabo acciones para convertirlas en responsabilidades legales. Más aún, el gobierno puede hacer esto sin tomar en consideración las responsabilidades económicas de una organización. Como consecuencia, la organización podría tener mayor dificultad para ganar una utilidad que si asumiera voluntariamente algunas responsabilidades éticas y discrecionales.

Tanto Friedman como Carroll sostienen sus puntos de vista con base en el efecto que ejercen las acciones socialmente responsables en las utilidades de una empresa. Friedman opina que las acciones socialmente responsables dañan la eficiencia de una empresa. Carroll afirma que la falta de responsabilidad social genera un aumento de las regulaciones gubernamentales, lo que reduce la eficiencia de una empresa.

Actualmente, la investigación empírica indica que las acciones socialmente responsables pueden producir un efecto positivo en el rendimiento financiero de las empresas. Aunque varios estudios previos no han encontrado una relación significativa,[8] un número creciente de investigaciones han comenzado a descubrir una relación positiva.[9] Margolis y Walsh realizaron un análisis reciente y minucioso de 127 estudios y comprobaron que "existe una relación positiva y poca evidencia de relación negativa entre el rendimiento social de una empresa y su rendimiento financiero".[10] Otro metaanálisis de 52 estudios sobre responsabilidad social y rendimiento llegó a esta misma conclusión.[11]

Según Porter y Kramer, "las metas sociales y económicas no son inherentemente contradictorias, sino que están relacionadas de manera integral".[12] Ser conocida como una empresa socialmente responsable proporciona a la empresa **capital social**, esto es, la buena voluntad de las partes interesadas que se puede usar para obtener una ventaja competitiva.[13] Por ejemplo, Target trata de atraer a consumidores más jóvenes interesados en cuestiones sociales ofreciéndoles marcas de empresas que aumentan el historial ético y la participación comunitaria.[14] Una encuesta que la Conference Board realizó entre más de 700 empresas globales reportó que 60% de los administradores afirmaban que las actividades ciudadanas generaron: 1) buena voluntad que les abrió las puertas en comunidades locales y 2) un aumento de la reputación ante los consumidores.[15] Otra encuesta realizada entre 140 empresas estadounidenses reveló que ser más responsable socialmente produjo no sólo ventajas competitivas, sino también ahorros en costos.[16] Por ejemplo, las empresas que tienen el liderazgo en ser amigables con el ambiente, como las que usan materiales reciclables, evitan los ataques de grupos ambientalistas y mejoran su imagen corporativa. Por ejemplo, los programas para disminuir realmente la contaminación reducen la basura y maximizan la productividad de los recursos. Un estudio que examinó 70 iniciativas ecológicas de 43 empresas descubrió que el periodo promedio de recuperación fue de 18 meses.[17] Otros ejemplos de beneficios que se obtienen por ser socialmente responsable son:

- Las cuestiones ambientales les permiten cobrar precios más altos y ganar lealtad de marca (por ejemplo, Ben & Jerry's Ice Cream).
- Su confiabilidad les ayuda a generar relaciones duraderas con proveedores y distribuidores sin tener que invertir mucho tiempo y dinero en la vigilancia de contratos (por ejemplo, Maytag).
- Atraen a empleados destacados que prefieren trabajar con una empresa responsable (por ejemplo, Procter & Gamble).
- Tienen más posibilidades de ser bien recibidas en un país extranjero (por ejemplo, Levi Strauss).
- Pueden recurrir a la buena voluntad de funcionarios públicos para obtener apoyo en tiempos difíciles; por ejemplo, el estado de Minnesota apoyó la lucha de Dayton Hudson (ahora Target) para evitar su adquisición por Dart Industries, de Maryland.
- Tienen más posibilidades de atraer flujos de capital de inversionistas que consideran a las empresas serias como deseables inversiones a largo plazo (por ejemplo, 3M).[18]

Partes interesadas corporativas

La idea de que las empresas deben ser socialmente responsables suena atractiva hasta que preguntamos, "¿responsables de quién?" El ambiente de tareas de una corporación incluye muchos grupos que tienen interés en las actividades de una organización empresarial. Estos grupos se conocen como **partes interesadas corporativas** porque afectan o son afectadas por el logro de los objetivos de la empresa.[19] ¿Debe una empresa tener alguna responsabilidad para que los empleados de sus proveedores (sobre todo de otros países) sean tratados justamente y tengan condiciones laborales seguras?

Una encuesta realizada por Harris Poll entre el público estadounidense en general reveló que 95% de los encuestados sentían que las corporaciones estadounidenses debían algo a sus trabajadores y a las comunidades en las que operaban y que en ocasiones debían sacrificar parte de sus utilidades con el propósito de mejorar la situación de esos sectores. La gente expresaba su preocupación porque suponía que los ejecutivos de empresas estaban más interesados en obtener utilidades y mejorar su sueldo que en la seguridad y calidad de los productos que fabricaban sus empresas.[20] Estos sentimientos negativos

reciben cierto apoyo de un estudio que reveló que los directores generales de las 50 empresas estadounidenses que subcontrataron más empleos recibieron un mayor aumento de sueldo (hasta 46%) de 2002 a 2003 que los directores generales de 365 empresas estadounidenses en conjunto (sólo un incremento de 9%).[21]

En cualquier decisión estratégica, los intereses de un grupo de partes interesadas pueden entrar en conflicto con los de otro grupo. Por ejemplo, la decisión de una empresa de usar sólo materiales reciclados en su proceso de manufactura puede producir un efecto positivo en grupos ambientalistas, pero un efecto negativo en los dividendos de los accionistas. En otro ejemplo, la administración de alto nivel de Maytag Corporation decidió cambiar la producción de refrigeradores de Galesburg, Illinois, a un lugar de México con salarios bajos. Por un lado, los accionistas se sentían en general complacidos con la decisión porque reduciría los costos. Por otro lado, los funcionarios y miembros del sindicato local estaban muy disgustados por la pérdida de empleos debida al cierre de la planta de Galesburg. ¿Qué intereses debían tener prioridad?

Análisis de las partes interesadas

El **análisis de las partes interesadas** implica la identificación y evaluación de las partes interesadas corporativas, tareas que se llevan a cabo en un proceso de tres pasos.

El *primer paso* del análisis de las partes interesadas es identificar a las **partes interesadas primarias**, es decir, aquellas que tienen una relación directa con la corporación y suficiente poder de negociación para influir directamente en las actividades corporativas. Las partes interesadas primarias reciben una influencia directa de la corporación e incluyen generalmente a clientes, empleados, proveedores, accionistas y acreedores.

Pero, ¿quiénes son exactamente los clientes o empleados de una empresa y qué desean? Éste no siempre es un ejercicio de detección sencillo. Por ejemplo, los clientes de Intel eran claramente fabricantes de computadoras porque ellos eran a quienes Intel vendía sus chips electrónicos. Cuando un profesor de matemáticas encontró una pequeña falla en el microprocesador Pentium de Intel en 1994, los usuarios de computadoras exigieron que la empresa reemplazara los chips defectuosos. Al principio, Intel se negó a hacerlo porque no había vendido computadoras personales a estas personas. Según Andy Grove, el director general en esa época, "me sentí molesto y enojado por las demandas de los usuarios de que recibiéramos de vuelta un equipo que no vendimos". Intel quería que los usuarios de computadoras personales siguieran la cadena de suministro y presentaran sus quejas ante las empresas a las que habían comprado sus computadoras. Gradualmente, Grove se convenció de que Intel tenía una obligación directa con estos consumidores. "Aunque no les vendimos directamente a estas personas, sí les promocionamos el producto… Me tomó un tiempo entenderlo", explicó Grove. Al final, Intel pagó 450 millones de dólares para reemplazar las partes defectuosas.[22]

Además del ejemplo de Intel, las corporaciones empresariales conocen generalmente a sus partes interesadas primarias y lo que éstas desean. La corporación las vigila sistemáticamente porque son importantes para que la empresa cumpla con sus responsabilidades económicas y legales. Los empleados desean el pago por un día de descanso y prestaciones adicionales. Los clientes desean productos seguros y valor por el precio que pagan. Los accionistas desean dividendos y apreciación del precio de las acciones. Los proveedores desean pedidos previsibles y cuentas pagadas. Los acreedores desean que los compromisos se cumplan a tiempo. Durante el curso normal de los negocios, la relación entre una empresa y cada una de sus partes interesadas primarias está regulada por leyes y acuerdos escritos o verbales. Una vez que se identifica el problema, la negociación se lleva a cabo con base en los costos y los beneficios para cada parte. Por lo general, el gobierno no es considerado una parte interesada primaria porque las leyes se aplican a todos los que pertenecen a una categoría y usualmente no pueden negociarse.

El *segundo paso* en el análisis de las partes interesadas es la identificación de las **partes interesadas secundarias**, es decir, aquellas que sólo tienen una participación indirecta en la corporación, aunque también reciben la influencia de las actividades de ésta. Incluyen generalmente a organizaciones no gubernamentales (ONG, como Greenpeace), activistas, comunidades locales, asociaciones comerciales, competidores y gobiernos. Como la relación de la corporación con cada una de estas partes interesadas no se contempla en ningún acuerdo escrito ni verbal, existe la posibilidad de que surjan malos entendidos. En el caso de las ONG y los activistas, no existe en realidad una relación hasta que se

presenta un problema, expuesto generalmente por la parte interesada. En el curso normal de los acontecimientos, estas partes interesadas no afectan la capacidad de la corporación para cumplir con sus responsabilidades económicas o legales. Aparte de los competidores, por lo general la corporación no vigila a estas partes interesadas secundarias en ninguna forma sistemática. Como consecuencia, normalmente las relaciones se basan en una serie de supuestos cuestionables sobre las necesidades y deseos de cada una de las partes. Aunque estas partes interesadas no afectan directamente la rentabilidad a corto plazo, sus acciones pueden influir en la reputación de una corporación y, por lo tanto, en su rendimiento a largo plazo. Varias empresas, como Nike, han recibido fuertes críticas por adquirir sus provisiones de contratistas (generalmente de países en desarrollo) que tienen plantas de manufactura inseguras y condiciones laborales de explotación.

El *tercer paso* del análisis de las partes interesadas es calcular el efecto de cualquier decisión estratégica específica en cada grupo de partes interesadas. Como los principales criterios de decisión son comúnmente económicos, en este paso, las partes interesadas secundarias se pasan por alto o se descartan por ser poco importantes. Para que una empresa asuma sus responsabilidades éticas o discrecionales, debe considerar seriamente las necesidades y deseos de sus partes interesadas secundarias al tomar cualquier decisión estratégica. Por ejemplo, ¿cuánto ganarán o perderán grupos específicos de partes interesadas? ¿Qué otras alternativas tienen para reemplazar lo que pueden perder?

Contribución de las partes interesadas

Una vez que se ha identificado el efecto en las partes interesadas, los administradores deben decidir si la contribución de éstas se debe incluir en el análisis de las alternativas estratégicas. Es más probable que un grupo acepte o incluso ayude a implantar una decisión si contribuye de algún modo en la elección de la alternativa y la manera de implementarla. En el caso de la decisión de Maytag de cerrar su producción de refrigeradores en Galesburg, Illinois, la comunidad no participó en la decisión. No obstante, la administración decidió informarle de su decisión tres años antes del cierre en vez de los 60 días que exige la ley. Aunque el anuncio generó reacciones negativas, dio a los empleados y habitantes de Galesburg más tiempo para adaptarse al cierre final.

En cualquier momento, uno o más grupos pueden estar insatisfechos con las actividades de una organización, aunque la administración trate de ser socialmente responsable, debido a la amplia gama de intereses y preocupaciones presentes en el ambiente de tareas de la misma. Una empresa puede tener algunas partes interesadas de las que apenas está consciente. Por ejemplo, McDonald’s es reconocida por sus prácticas ambientalistas sólidas, su disposición para contratar y entrenar a empleados con capacidades diferentes y sus donaciones a organizaciones benéficas. Sin embargo, el documental *Super Size Me* criticó los efectos en la salud de la comida rápida de McDonald’s y contribuyó a la caída de las ventas de esta empresa. Por lo tanto, antes de tomar una decisión estratégica, los administradores estratégicos deben considerar cómo afectará cada alternativa a los diversos grupos de partes interesadas. Lo que al principio parece ser la mejor decisión porque aparenta ser la más rentable puede, en realidad, ocasionar la peor serie de consecuencias para la corporación. Johnson & Johnson es un ejemplo de una empresa que hace su mejor esfuerzo para considerar las responsabilidades que tiene con sus partes interesadas primarias y secundarias al tomar decisiones estratégicas. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 3.1** para conocer la filosofía de J&J.

3.2 Toma de decisiones ética

Algunas personas hacen bromas con relación a que no existe algo como la “ética empresarial”. Llaman oxímoron a este vocablo, es decir, un concepto que combina ideas opuestas o contradictorias. Desafortunadamente, existe cierta verdad en este comentario sarcástico. Por ejemplo, una encuesta realizada por el Ethics Resource Center entre 1324 empleados de 747 empresas estadounidenses reveló que 48% de los encuestados dijo que había participado en una o más acciones poco éticas o ilegales durante el año anterior. Las conductas más cuestionables incluyeron reducir la calidad (16%), ocultar incidentes (14%), abusar o mentir sobre los días de incapacidad (11%) y mentir o engañar a los clientes (9%). Alrededor de 56% de los trabajadores reportó que fue presionado para actuar en forma poco ética o ilegal

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 3.1

Filosofía de Johnson & Johnson

Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos, enfermeras y pacientes, para con las madres, padres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de óptima calidad. Debemos esforzarnos constantemente para reducir nuestros costos, con el fin de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben ser atendidos con rapidez y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables para con nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Cada persona debe ser considerada individualmente. Debemos reconocer su dignidad y respetar sus méritos. Deben sentirse seguros en sus empleos. La remuneración será justa y adecuada y las condiciones de trabajo deben ser limpias, ordenadas y seguras. Debemos tener en mente la manera de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse con libertad de formular sugerencias y presentar quejas. Debe existir igual oportunidad de empleo, desarrollo y ascensos para los que estén calificados. Nuestros directores deben ser competentes y sus acciones justas y éticas.

Somos responsables ante la comunidad en que vivimos y trabajamos y también ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar obras de beneficio social y caridad y cumplir con nuestra justa parte de impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas y el mejoramiento de la salud y la educación. Debemos mantener en buenas condiciones las instalaciones que tenemos la oportunidad de utilizar, protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es para con nuestros accionistas. Nuestros negocios deben proporcionar una ganancia razonable. Debemos experimentar con nuevas ideas, continuar la investigación, desarrollar programas innovadores y pagar por nuestros errores. Se deben comprar nuevos equipos, construir nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Se crearán reservas en previsión para tiempos adversos. Cuando operemos de acuerdo con estos principios, los accionistas obtendrán una ganancia justa.

Fuente: sitio web de Johnson & Johnson Company (*www.jnj.com*), 28 de septiembre de 2004. Reimpreso con permiso de Johnson & Johnson.

en el trabajo.[23] En otra encuesta, 53% de los empleados de corporaciones de todos los tamaños admitió que estaría dispuesto a alterar los estados financieros corporativos si se lo pidiera algún superior.[24] Una encuesta aplicada a 141 directores financieros reveló que 17% había recibido presión de parte de sus directores generales durante un periodo de cinco años para alterar los resultados financieros de la empresa. Cinco por ciento admitió haber sucumbido a la solicitud.[25]

En los últimos diez años se han realizado actualizaciones y registros masivos de las utilidades debido a la clasificación errónea de los gastos como inversiones de capital. Los ejecutivos de alto nivel tienen activos corporativos adecuados en beneficio personal. Se han otorgado ventajas ilegales en fondos de inversión a importantes partes interesadas, lo cual ha dejado en desventaja financiera a inversionistas menores. La compensación de ejecutivos ha sido percibida como exorbitante e incongruente con el rendimiento corporativo. La administración ha recibido dividendos de acciones sin que haya habido ninguna mejoría en el rendimiento corporativo. No debe sorprender que en una encuesta reciente realizada al público estadounidense en general, 70% de los encuestados declaró que desconfiaba de los ejecutivos de negocios.[26] Vea **Puntos importantes de estrategia 3.2** para conocer ejemplos de las prácticas poco éticas de Enron y WorldCom.

Algunas razones del comportamiento poco ético

¿Por qué las acciones de las personas de negocios son percibidas como poco éticas? Puede ser que las personas involucradas ni siquiera están conscientes de que estén haciendo algo cuestionable. No existen normas mundiales de conducta para las personas de negocios. Esto es especialmente importante ya que por lo menos 22% de los ingresos de las corporaciones estadounidenses provienen de otros países.[27] Las normas y los valores culturales varían entre países e incluso entre diferentes regiones geográficas y grupos étnicos de un país. Por ejemplo, lo que en un país se considera como un soborno para agilizar el servicio es visto en ocasiones como una práctica de negocios normal en otro país. Algunas

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 3.2

Prácticas poco éticas en Enron y WorldCom expuestas por denunciantes de irregularidades

Los escándalos corporativos de Enron, WorldCom y Tyco, entre otras empresas internacionales, han ocasionado que personas de todo el mundo cuestionen seriamente la ética de los ejecutivos de negocios. En particular, Enron se ha convertido en una organización tristemente célebre por las acciones cuestionables de sus ejecutivos de alto nivel que consistieron en: 1) maniobras contables fraudulentas para ocultar las finanzas deterioradas de la empresa, 2) ingresos de contratos de largo plazo registrados en el primer año en vez de repartirlos a lo largo de varios años, 3) reportes financieros falsificados para inflar los bonos ejecutivos y 4) manipulación del mercado de la electricidad, que condujo a una crisis energética en California. Sólo Sherron Watkins, una contadora de Enron, estaba dispuesta a hablar sobre la naturaleza cuestionable de estas prácticas. En un memorando, ahora famoso, dirigido al director general de entonces, Kenneth Lay, Watkins advirtió:

> *Me doy cuenta de que tenemos muchas personas inteligentes que están al tanto de esto y muchos contadores, incluyendo a AA & Co. (Arthur Andersen) que han aprobado el tratamiento contable. Nada de esto protegerá a Enron si estas transacciones se descubren alguna vez a la luz del día.*

En WorldCom, Cynthia Cooper, una auditora interna, observó que algunas de las inversiones de capital de la empresa debieron haberse registrado como gastos en los estados financieros del segundo trimestre de la empresa. Cuando mencionó su descubrimiento tanto al contralor como al director financiero de WorldCom, se le pidió que dejara lo que estaba haciendo y que retrasara la auditoría hasta el tercer trimestre (cuando no se notaría la contabilización de las transacciones como gastos). En vez de eso, Cooper informó al comité de auditoría de la junta directiva. Dos semanas más tarde, WorldCom anunció que debía reducir sus ingresos en 3900 millones de dólares, la actualización más grande en su historia.

Fuentes: G. Colvin, "Wonder Women of Whistleblowers", *Fortune* (12 de agosto de 2002), pág. 56; W. Zellner, "The Deadly Sins of Enron", *Business Week* (14 de octubre de 2002), págs. 26-28; M. J. Mandel, "And the Enron Award Goes to... Enron", *Business Week* (20 de mayo de 2002), pág. 46.

de estas diferencias dependen de que el sistema de gobierno de un país se base en reglas o en relaciones. Los países basados en relaciones tienden a ser menos transparentes y tienen un mayor grado de corrupción que los países basados en reglas.[28] Vea el **TEMA GLOBAL** para obtener una explicación de los sistemas de gobierno de diversos países y cómo éstas pueden afectar las prácticas empresariales.

Otra posible razón de lo que se percibe a menudo como un comportamiento poco ético reside en las diferencias de valores entre las personas de negocios y las partes interesadas clave. Algunas personas de negocios creen que la maximización de las utilidades es la meta más importante de su empresa, en tanto que los grupos de interés pueden tener otras prioridades, como la contratación de minorías y mujeres o la seguridad de sus vecindarios. De los seis valores que mide el Estudio de Valores de Allport-Vernon-Lindzey (estético, económico, político, religioso, social y teórico), tanto los ejecutivos estadounidenses como los británicos obtuvieron en forma permanente calificaciones más altas en los valores económico y político y calificaciones más bajas en los valores social y religioso. Estos resultados son similares al perfil de valores de los administradores de Japón, Corea, India y Australia, así como al de estudiantes de escuelas de administración estadounidenses. En contraste, los ministros protestantes estadounidenses obtienen calificaciones más altas en los valores religioso y social y calificaciones muy bajas en los valores económicos.[29]

Esta diferencia de valores dificulta que un grupo de personas entienda las acciones de otro grupo. Por ejemplo, aunque algunas personas consideran que los anuncios que incitan a fumar (dirigidos especialmente a los jóvenes) son poco éticos, los administradores de empresas tabacaleras responden que simplemente ofrecen un producto. "Que el comprador esté prevenido" es un dicho tradicional del capitalismo de libre mercado, ya que sus defensores argumentan que los clientes de una democracia de libre mercado tienen derecho a elegir cómo gastar su dinero y vivir sus vidas. Los progresistas sociales argumentan que las personas de negocios que trabajan en las industrias tabacalera, de bebidas alcohólicas y de apuestas actúan de manera poco ética al fabricar y anunciar productos que producen efectos secundarios potencialmente peligrosos y costosos, como cáncer, alcoholismo y adicción. Las personas que trabajan en estas industrias podrían responder preguntando si es ético que las personas que no fuman, beben o juegan rechacen el derecho de otra persona a hacerlo.

TEMA GLOBAL

Cómo los sistemas de gobierno basados en reglas y en relaciones afectan el comportamiento ético

Los países desarrollados operan bajo sistemas de gobierno muy diferentes de los que imperan en los países en desarrollo. Los países del primer mundo y las empresas instaladas en ellos siguen reglas muy definidas en sus negociaciones e informes financieros. En la medida en que las reglas de un país obligan a las corporaciones a divulgar públicamente la información confidencial a posibles accionistas y otras personas, se dice que el sistema legal y financiero de ese país es **transparente**. La transparencia simplifica las transacciones y reduce la tentación de comportarse ilegalmente o de manera poco ética. Finlandia, el Reino Unido, Hong Kong, Estados Unidos y Australia tienen ambientes de negocios muy transparentes. Kurtzman Group, una empresa consultora, desarrolló un *índice de opacidad* que mide los riesgos relacionados con sistemas legales poco claros, regulaciones, políticas económicas, normas de gobierno corporativo y corrupción en 48 países. Los países con las calificaciones más opacas o menos transparentes son Indonesia, Venezuela, China, Nigeria, India, Egipto y Rusia.

Las naciones en desarrollo son más propensas a tener un **gobierno basado en relaciones**. Las transacciones se basan en acuerdos personales e implícitos, no en contratos formales que un tribunal pueda hacer cumplir. La información sobre una empresa es sobre todo local y privada y, por lo tanto, no puede ser verificada fácilmente por una tercera parte. En contraste, el **gobierno basado en reglas** depende de información verificable públicamente, es decir, el tipo de información que generalmente no está disponible en un país en desarrollo. El sistema basado en reglas tiene una infraestructura que se apoya en la contabilidad, auditorías, sistemas de calificación, casos legales y códigos para proporcionar y vigilar esta información. Si está presente en un país en desarrollo, esta infraestructura no es muy segura. Por este motivo, invertir en un país en desarrollo es muy riesgoso. El sistema basado en relaciones de un país en desarrollo es de por sí poco transparente debido a la naturaleza local y no verificable de esta información. Una persona de negocios necesita desarrollar y mantener una amplia red de relaciones personales. No importa tanto *qué* sabe, sino a *quién* conoce.

La inversión en tiempo y dinero que se requiere para establecer las relaciones necesarias para realizar negocios en un país en desarrollo crea una enorme barrera de entrada para cualquier empresa que desee ingresar por primera vez a una industria. Por lo tanto, las industrias clave de los países en desarrollo tienden a ser controladas por un pequeño número de empresas, generalmente conglomerados familiares de propiedad privada. Como la información pública es poco confiable e insuficiente para la toma de decisiones, las decisiones estratégicas dependen más de que un director general juegue golf con el primer ministro que de dudosos datos de participación en el mercado. En un sistema basado en relaciones, la cultura del país (y la familia del fundador) influye fuertemente en la cultura corporativa y en la ética empresarial. Lo que es "aceptable" depende de que uno sea familiar, amigo cercano, vecino o extraño. Como el comportamiento tiende a ser menos controlado por leyes y normas que por la tradición, las personas de negocios de un país desarrollado basado en reglas perciben al sistema basado en relaciones de un país en desarrollo como menos ético y más corrupto. Según Larry Smeltzer, profesor de ética de la Universidad Estatal de Arizona, "la falta de apertura y normas comerciales previsibles aleja a las empresas… ¿Por qué desearía usted hacer negocios, por decir, en Libia, donde desconoce las reglas?"

Fuentes: S. Li, S.H. Park y S. Li, "The Great Leap Forward: The Transition from Relation-Based Governance to Rule-Based Governance", *Organizational Dynamics*, vol. 33, núm. 1 (2003), págs. 63-78; M. Davis, "Global Standards, Local Problems", *Journal of Business Strategy* (enero y febrero de 1999), págs. 38-43; "The Opacity Index", *Economist* (18 de septiembre de 2004), pág. 106.

Setenta por ciento de los ejecutivos que representan a 111 diversas corporaciones nacionales y multinacionales reportó que incumple las reglas para lograr sus objetivos.[30] Las tres razones más comunes fueron:

- El rendimiento organizacional lo requería: 74%
- Las reglas eran ambiguas o anticuadas: 70%
- Presión de los demás y todo mundo lo hace: 47%

La importancia otorgada por la comunidad financiera al rendimiento o a las ganancias a corto plazo representa una presión importante para los ejecutivos al "administrar" las ganancias trimestrales. Por ejemplo, una empresa que logra la cifra pronosticada de ganancias trimestrales indica a la comunidad de inversionistas que su estrategia y operaciones se llevan a cabo según lo planeado. El incumpli-

miento de esta meta significa que la empresa está en problemas, lo que ocasiona la caída del precio de las acciones y la preocupación de los accionistas. Si la empresa excediera su pronóstico en el cuarto trimestre de 2005, las expectativas de los analistas para el cuarto trimestre de 2006 se elevarían de modo poco realista. La investigación de Degeorge y Patel, que incluyó más de 100,000 informes de ganancias trimestrales, reveló que la mayoría de las ganancias reportadas concordaba *exactamente* con las expectativas de los analistas o las superaba sólo en 1%. La disparidad entre el número de informes de ganancias que erraban los cálculos en un centavo y el número de informes que los excedía en un centavo sugiere que los ejecutivos que corrían el riesgo de no alcanzar los pronósticos "pedían prestadas" las ganancias a trimestres futuros.[31]

Para explicar por qué los ejecutivos de Enron llevaron a cabo acciones poco éticas e ilegales, la anterior vicepresidenta de esta empresa, Sherron Watkins, usó la analogía de la "rana en agua hirviendo". Si, por ejemplo, se introduce una rana en una olla con agua hirviendo, la rana saltará hacia fuera rápidamente. La rana se quemaría, pero sobreviviría. Sin embargo, si se pusiera una rana en una olla con agua fría y aumentara el fuego muy lentamente, la rana no sentiría el aumento de calor hasta que estuviera tan letárgica como para saltar fuera y herviría. Según Watkins:

> *La contabilidad de Enron pasó de ser creativa a agresiva y después a fraudulenta, como el agua de la olla que pasa de fría a tibia y luego a agua hirviendo; los que participaron en las transacciones creativas rápidamente se encontraron trabajando en transacciones agresivas y finalmente en la incómoda situación de trabajar en negocios fraudulentos.*[32]

Relativismo moral

Algunas personas justifican sus posturas poco éticas bajo el argumento de que no existe en absoluto un código de ética y que la moralidad es relativa. Dicho en forma simple, el **relativismo moral** sostiene que la moralidad es relativa a ciertos valores personales, sociales o culturales y que no existe ningún método para determinar si una decisión es mejor que otra.

Los defensores del relativismo moral creen que todas las decisiones de este tipo son muy personales y que los individuos tienen derecho a dirigir sus propias vidas; se debe permitir a cada persona interpretar las situaciones y actuar con base en sus propios valores morales. Además, afirman que los roles sociales conllevan ciertas obligaciones únicamente para esos roles. Por ejemplo, un administrador a cargo de un departamento debe hacer a un lado sus creencias personales y cumplir con lo que el papel requiere, es decir, actuar en beneficio de los mejores intereses del departamento. Podrían argumentar también que una decisión es legítima si es una práctica común, sin tomar en cuenta otras consideraciones ("todo el mundo lo hace"). Algunos proponen que la moralidad misma es relativa a una cultura, sociedad o comunidad en particular. Por lo tanto, las personas deben entender las prácticas de otros países, pero no juzgarlas. Si los ciudadanos de otro país comparten ciertas normas y costumbres, ¿qué derecho tiene un extranjero de criticarlas?

Aunque estos argumentos tienen cierto sentido, el relativismo moral permitiría a una persona justificar casi cualquier tipo de decisión o acción, mientras no sea declarada ilegal.

Niveles de desarrollo moral de Kohlberg

Otra razón por la que algunas personas de negocios suelen ser vistas como poco éticas es que carecen de un sentido personal bien desarrollado de la ética. El comportamiento ético de una persona depende de su nivel de desarrollo moral, y ciertas variables de personalidad y factores situacionales como el empleo, el supervisor y la cultura organizacional.[33] Kohlberg propone que una persona avanza a través de tres **niveles de desarrollo moral**.[34] En el sistema de Kohlberg, similar en cierto modo a la jerarquía de necesidades de Maslow, el individuo avanza desde el egocentrismo total hacia un interés en los valores universales. Los tres niveles de Kohlberg son los siguientes:

1. **Nivel preconvencional:** este nivel se caracteriza por un interés en el yo. Los niños pequeños y otras personas que no han avanzado más allá de esta etapa evalúan los comportamientos con base en sus intereses personales, ya sea para evitar el castigo o intercambiar favores.
2. **Nivel convencional:** este nivel se caracteriza porque la persona considera las leyes y normas sociales. Las acciones se justifican por medio de un código de conducta externo.

3. **Nivel posconvencional o de principios:** este nivel se caracteriza por el apego de una persona a un código moral interno. Un individuo que se encuentra en este nivel ve más allá de las normas o leyes para descubrir valores o principios universales.

Kohlberg coloca a la mayoría de las personas en el nivel convencional y a menos de 20% de los adultos estadounidenses en el nivel posconvencional de desarrollo.[35]

Fomento del comportamiento ético

Según el trabajo de Carroll, si las personas de negocios no actúan en forma ética, el gobierno se verá obligado a aprobar leyes que regulen sus acciones, las cuales generalmente aumentan sus costos. Por interés propio, si no es que por otra razón, los administradores deben ser más éticos en su toma de decisiones. Una forma de lograr este objetivo es mediante la elaboración de códigos de ética. Otra es proporcionar directrices para el comportamiento ético.

Códigos de ética

Un **código de ética** especifica las expectativas que una organización tiene del comportamiento de sus empleados mientras están en el trabajo. El desarrollo de un código de ética puede ser una forma útil de fomentar el comportamiento ético, sobre todo entre el personal que opera en el nivel convencional de desarrollo moral de Kohlberg. Actualmente, más de la mitad de las corporaciones estadounidenses cuentan con estos códigos. Un código de ética 1) puntualiza las expectativas de la empresa en relación con la conducta de los empleados en diversas situaciones y 2) manifiesta que la empresa espera que su personal reconozca las dimensiones éticas de las decisiones y acciones.[36]

Diversos estudios indican que un número cada vez mayor de empresas desarrollan códigos de ética e implantan talleres y seminarios de capacitación en esta disciplina. Sin embargo, la investigación indica también que, cuando enfrentan una cuestión ética, los administradores tienden a pasar por alto los códigos de ética y tratan de resolver los dilemas por sí mismos.[37] Para combatir esta tendencia, la administración de una empresa que desea mejorar el comportamiento ético de sus empleados no sólo debe desarrollar un código moral integral, sino también difundirlo en sus programas de capacitación, en su sistema de evaluación del desempeño, en sus políticas y procedimientos y a través de sus propias acciones. Además, podría incluir valores clave en sus declaraciones de valores y misión (como se analizó en el **capítulo 1**). De acuerdo con una encuesta del Business Roundtable Institute for Corporate Ethics realizada a directores generales en 2004, 74% confirmó que sus empresas habían realizado cambios en los dos años anteriores en relación con la manera de manejar o reportar asuntos éticos. Los cambios específicos reportados fueron:

- Mejores comunicaciones y reportes internos: 33%
- Teléfonos rojos de ética: 17%
- Mejores procedimientos de cumplimiento: 12%
- Mayor supervisión de parte de la junta directiva: 10%[38]

Además, los ejecutivos de una empresa pueden desear establecer y hacer cumplir un código de comportamiento ético en las empresas con las que hacen negocios, sobre todo si subcontrata su manufactura a una compañía de otro país. Por ejemplo, Reebok International ha desarrollado una serie de normas de producción para los fabricantes que suministran a la empresa sus zapatos deportivos con base en un contrato. En respuesta a un informe encargado por Reebok (a un costo de 50,000 dólares) que descubrió problemas de seguridad y salud en dos plantas de subcontratistas de Indonesia, los dos proveedores se vieron obligados a invertir 500,000 dólares en mejoramientos de las fábricas para conservar el contrato con Reebok.[39]

Directrices para el comportamiento ético

En este libro, la **ética** se define como las normas de conducta aceptadas de común acuerdo que rigen el desempeño de una ocupación, oficio o profesión. En contraste, la **moralidad** implica preceptos de conducta personal que se basan en fundamentos religiosos o filosóficos. La **ley** se refiere a códigos forma-

les que permiten o prohíben ciertas conductas y que hacen cumplir o no la ética o la moralidad.[40] Con estas definiciones, ¿cómo diseñamos una declaración integral de ética para usarla en la toma de decisiones de una ocupación, oficio o profesión específicos? Un punto de partida para un código de ética como éste es considerar los tres enfoques básicos hacia el comportamiento ético:[41]

1. **Enfoque utilitario:** el **enfoque utilitario** afirma que las acciones y los planes deben juzgarse por sus consecuencias. Por lo tanto, las personas deben comportarse de tal manera que produzcan el mayor beneficio y el menor daño o costo a la sociedad. Un problema con este enfoque es la dificultad para reconocer todos los beneficios y costos de una decisión en particular. La investigación revela que sólo las partes interesadas que tienen mayor *poder* (capacidad para afectar a la empresa), *legitimidad* (derecho legal o moral sobre los recursos de la empresa) y *urgencia* (demanda de atención inmediata) reciben prioridad de parte de los directores generales.[42] Por lo tanto, es probable que sólo las partes interesadas más evidentes sean tomadas en cuenta, en tanto que las demás sean ignoradas.
2. **Enfoque de los derechos individuales:** el **enfoque de los derechos individuales** afirma que los seres humanos poseen ciertos derechos fundamentales que se deben respetar en todas las decisiones. Se debe evitar una decisión o comportamiento en particular si interfiere con los derechos de los demás. Un problema de este enfoque es definir los "derechos fundamentales". La Constitución de Estados Unidos incluye una Carta de Derechos que puede o no ser aceptada a nivel mundial. Este enfoque también puede estimular un comportamiento egoísta cuando una persona define una necesidad o deseo personal como un "derecho".
3. **Enfoque de la justicia:** el **enfoque de la justicia** afirma que los líderes deben ser equitativos, justos e imparciales en la distribución de costos y beneficios a individuos y grupos. Sigue los principios de *justicia distributiva* (las personas que son similares en dimensiones importantes, como la antigüedad laboral, deben ser tratados de la misma manera) y *equidad* (la libertad debe ser igual para todas las personas). El enfoque de la justicia también incluye los conceptos de *justicia retributiva* (el castigo debe ser proporcional a la ofensa) y *justicia compensatoria* (las malas acciones deben ser compensadas en proporción a la ofensa). Las cuestiones de acción afirmativa, como la discriminación inversa, son ejemplos de conflictos entre la justicia distributiva y la compensatoria.

Cavanagh propone que los problemas éticos se deben resolver planteando las tres preguntas siguientes con relación a una acción o decisión:

1. **Utilidad:** ¿optimiza los beneficios de todas las partes interesadas?
2. **Derechos:** ¿respeta los derechos de todos los individuos involucrados?
3. **Justicia:** ¿es congruente con los cánones de justicia?

Por ejemplo, ¿es ético rellenar una cuenta de gastos? Si se usa el criterio de utilidad, esta acción aumenta los costos de la empresa y, por lo tanto, no optimiza los beneficios para los accionistas o clientes. Si se usa el enfoque de derechos, una persona no tiene derecho a usar el dinero (de otro modo, no lo llamaríamos "relleno"). Si usamos el criterio de justicia, el salario y las comisiones constituyen una compensación ordinaria, pero las cuentas de gastos sólo compensan a una persona por los gastos en que incurrió al realizar su trabajo, es decir, gastos en los que la persona no incurriría normalmente, excepto al hacer su trabajo.[43]

Otro enfoque para resolver los dilemas éticos consiste en aplicar la lógica del filósofo Emmanuel Kant. Éste presenta dos principios (denominados **imperativos categóricos**) para guiar nuestras acciones:

1. La acción de una persona es ética sólo si esa persona está dispuesta a aceptar que la realicen todos los que están en una situación similar. Esto es similar a la *Regla de oro*: trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti. Por ejemplo, rellenar una cuenta de gastos sería considerada una acción ética si la persona estuviera dispuesta a que todos los demás hicieran lo mismo si fueran jefes. Como es muy dudoso que un administrador se sintiera complacido con el relleno de cuentas de gastos, la acción debe ser considerada no ética.

2. Una persona no debe tratar nunca a un ser humano simplemente como un medio, sino siempre como un fin. Esto significa que una acción es moralmente incorrecta si una persona utiliza a otros sólo como un medio para avanzar en sus propios intereses. Para que sea moral, la acción no debe limitar las acciones de otras personas, dejándolas en desventaja de alguna manera.[44]

3.3 Conclusión

En su libro *Defining Moments*, Joseph Badaracco afirma que la mayoría de las cuestiones éticas abordan problemas de "lo correcto frente a lo correcto" en los que ninguna opción está equivocada. Esto es lo que él denomina "problemas de manos sucias" en los que una persona debe enfrentar situaciones muy específicas, cubiertas sólo vagamente por creencias corporativas o declaraciones de misión. Por ejemplo, muchas declaraciones de misión apoyan la equidad, pero no definen este término. A nivel personal, *equidad* podría significar jugar con las reglas del juego, seguir la moralidad básica, tratar a todos por igual sin tener favoritos, tratar a otros como a uno le gustaría ser tratado, ser sensible a las necesidades de las personas, ofrecer igualdad de oportunidades para todos o igualar las condiciones de juego para los que están en desventaja. De acuerdo con Badaracco, los códigos de ética no son siempre útiles porque tienden a destacar problemas de mala conducta y acciones erróneas, no una opción entre dos alternativas aceptables, como mantener la operación de una planta ineficiente por el bien de la comunidad o cerrar la planta y reubicarla en un sitio más eficiente para disminuir los costos.[45]

Este capítulo ofrece una estructura para entender las responsabilidades sociales de una corporación empresarial. El enfoque de Carroll propone que un administrador debe considerar no sólo las responsabilidades económicas y legales de una empresa, sino también sus responsabilidades éticas y discrecionales. También proporciona un método para tomar opciones éticas, ya sea una opción correcta frente a otra correcta o alguna combinación de correcta e incorrecta. Al tomar una decisión estratégica, es importante considerar las preguntas de Cavanagh relacionadas con los tres enfoques, el utilitario, el de los derechos individuales y el de la justicia, además de los imperativos categóricos de Kant. Una corporación debe tratar de cambiar del enfoque convencional de Kohlberg a un nivel posconvencional de desarrollo ético. Aunque no sea para otra cosa, estas estructuras deben contribuir con decisiones estratégicas bien razonadas para que una persona pueda defender al ser entrevistada por medios de comunicación hostiles o cuestionada en un tribunal.

Datos curiosos de estrategia

- En una encuesta realizada entre 192 empresas estadounidenses, 92% de ellas vigiló el uso que hacían los empleados del correo electrónico y de internet.
- De las empresas encuestadas, 26% vigiló las actividades electrónicas de sus empleados en todo momento.
- Casi ninguna de las empresas encuestadas tenía controles para proteger la privacidad de los empleados o garantizar que no se abusara de esa vigilancia.[46]

Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la relación entre gobierno corporativo y responsabilidad social?
2. ¿Cuál es su opinión sobre el hecho de que Reebok tenga normas de producción basadas en derechos humanos para sus proveedores? ¿Qué diría Milton Friedman? Compare este enfoque con el de Archie Carroll.
3. ¿Debe una empresa actuar desinteresadamente para ser considerada socialmente responsable? Por ejemplo, al

construir una nueva planta, una empresa invirtió voluntariamente en equipo adicional que le permitió reducir sus emisiones contaminantes más allá de lo establecido por las leyes vigentes. Debido a que sabía que sería muy costoso para sus competidores hacer lo mismo, la empresa cabildeó ante el gobierno para hacer más restrictivas las leyes contra la contaminación en toda la industria. ¿Es esta empresa socialmente responsable? ¿Actuaban sus administradores éticamente?

4. ¿Es probable que las personas que viven en un sistema de gobierno basado en relaciones sean poco éticas al hacer negocios?

5. Debido a que el personal usa raramente el código de ética de la empresa para guiar su toma de decisiones, ¿qué tan buenos son los códigos?

Ejercicios de práctica estratégica

Es 1982. Zombie Savings and Loan está en problemas. Ésta es una época en la que las cajas de ahorro y préstamo (S&L) tienen dificultades financieras. Zombie mantiene en su cartera de préstamos muchas hipotecas a 30 años a bajas tasas de interés fijo. Las tasas de interés han aumentado significativamente y la Ley de Desregulación de 1980 ha dado a Zombie y a otras S&L el derecho de otorgar préstamos comerciales y retener hasta 20% de sus activos. Como las tasas de interés en general han aumentado, pero no la tasa que Zombie recibe de sus antiguas hipotecas, esta empresa deberá pagar ahora tasas de interés más altas a sus clientes depositantes o los perderá, además de que tendrá un flujo de efectivo negativo hasta que las tasas disminuyan por debajo de las tasas de su cartera hipotecaria o Zombie caerá en quiebra.

En términos de valor presente, Zombie es insolvente, pero las reglas contables de la época no requieren ajustar el valor de los préstamos a su valor de mercado real, así que la empresa puede continuar operando y se enfrenta con dos opciones: esperar a que las tasas de interés bajen antes de ser declarada insolvente y cerrada o recibir depósitos frescos (asegurados) y hacer préstamos riesgosos con altas tasas de interés. Los préstamos riesgosos prometen altos beneficios (si son reembolsados), pero la probabilidad de pérdida de Zombie y de ser cerrada posteriormente con una pérdida mayor para la Corporación Federal de Seguros de Ahorros y Crédito (FSLIC, por sus siglas en inglés, Federal Savings & Loan Insurance Corporation) es elevada. La empresa permanecerá en el negocio si el juego produce un buen rendimiento y pierde no más de lo que ya ha perdido si el juego no da resultados. De hecho, si no es cerrada, Zombie recibirá depósitos cada vez mayores y hará préstamos más riesgosos hasta que gane o sea cerrada por los funcionarios.

Esperar tasas de interés más bajas y aceptar un cierre temprano si éstas no llegan es ciertamente mejor para los intereses de la FSLIC y los contribuyentes fiscales, pero el administrador de Zombie tiene responsabilidades más inmediatas, como los trabajos de los empleados, los clientes hipotecarios, los depositantes, el vecindario local y su empleo. Como una S&L típica, los depositantes de Zombie son sus accionistas y votan de acuerdo con la cantidad de dinero que mantienen en sus cuentas de ahorro en Zombie. Si ésta cierra, los depositantes pueden perder una parte de su dinero, aunque no todo, porque sus depósitos están asegurados por la FSLIC. No existe otro proveedor de créditos hipotecarios en el área inmediata. ¿Qué debe hacer el gerente?

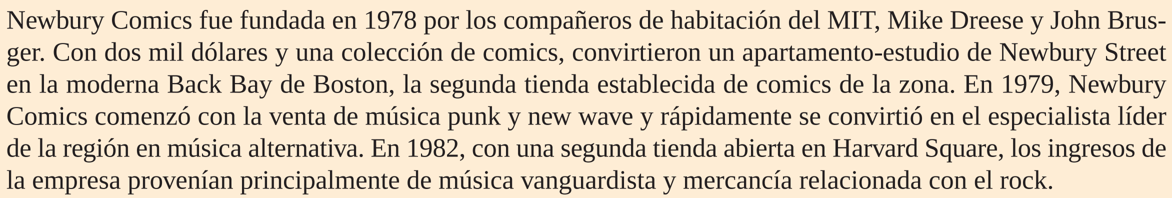
Fuente: adaptado de D. W. Swanton, “Teaching Students the Nature of Moral Hazard: An Ethical Component for Finance Classes”, ponencia presentada en la reunión anual de la *Academia de Finanzas*, Chicago (13 de marzo de 2003). Reimpreso con permiso.

Términos clave

análisis de las partes interesadas (pág. 60)
capital social (pág. 59)
código de ética (pág. 66)
enfoque de la justicia (pág. 67)
enfoque de los derechos individuales (pág. 67)
enfoque utilitario (pág. 67)
ética (pág. 66)
gobierno basado en reglas (pág. 64)
gobierno basado en relaciones (pág. 64)
imperativo categórico (pág. 67)
ley (pág. 66)
moralidad (pág. 66)
niveles de desarrollo moral (pág. 65)
parte interesada primaria (pág. 60)
parte interesada secundaria (pág. 60)
partes interesadas corporativas (pág. 59)
relativismo moral (pág. 65)
responsabilidad social (pág. 56)
transparente (pág. 64)

CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE UNO:

Newbury Comics, Inc.



FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA

Newbury Comics fue fundada en 1978 por los compañeros de habitación del MIT, Mike Dreese y John Brusger. Con dos mil dólares y una colección de comics, convirtieron un apartamento-estudio de Newbury Street en la moderna Back Bay de Boston, la segunda tienda establecida de comics de la zona. En 1979, Newbury Comics comenzó con la venta de música punk y new wave y rápidamente se convirtió en el especialista líder de la región en música alternativa. En 1982, con una segunda tienda abierta en Harvard Square, los ingresos de la empresa provenían principalmente de música vanguardista y mercancía relacionada con el rock.

Newbury Comics está integrada por 22 tiendas dispersas en la región de Nueva Inglaterra y es conocida como el sitio para comprar de todo, desde lo mejor del escenario de la música subterránea independiente hasta lo relacionado con grandes superestrellas. La cadena también cuenta con una amplia variedad de artículos no relacionados con la música, como playeras, zapatos Dr. (doc) Martens, posters, joyería, cosméticos, libros, revistas y otros artículos novedosos.

El video presenta a los cofundadores Mike Dreese y John Brusger, así como a Jan Johannet, administrador de una de las tiendas de New Hampshire, hablando sobre los inicios empresariales de Newbury Comics. Señalan que la empresa desea que sus clientes y empleados "pasen un tiempo agradable" en ella. Newbury Comics contrata buen personal que gusta trabajar en la tienda. La empresa atrae a personas creativas porque es diferente de otras tiendas al detalle. Mike Dreese ve a la empresa expandiéndose desde una tienda al detalle de comics hasta una tienda de estilo de vida que destaca la cultura popular. Desea que Newbury Comics domine sus categorías de productos y sea la tienda al detalle que los clientes busquen para obtener lo que desean y repite una expresión que se usa a través de la empresa: "si no puedes dominarlo, no lo hagas". Desea que la empresa crezca buscando "oportunidades increíbles" (cacería de elefantes). Este enfoque parece funcionar en Newbury Comics. La empresa ha mantenido una tasa de crecimiento anual de aproximadamente 80% durante los últimos siete años, lo que le ha permitido un crecimiento general de 1000%.

Con la ayuda de otros en las oficinas corporativas, Mike Dreese desarrolla el plan general para la empresa visualizando dónde le gustaría que la empresa estuviera en tres, cinco y diez años. Analiza el ambiente externo en cuanto a competencia, tendencias y preferencias de clientes. Después, John Brusger ejecuta el plan de Mike. La empresa identifica las áreas de crecimiento de productos por medio de la realización de docenas de experimentos mensuales para saber qué desean los clientes.

Conceptos ilustrados en el video

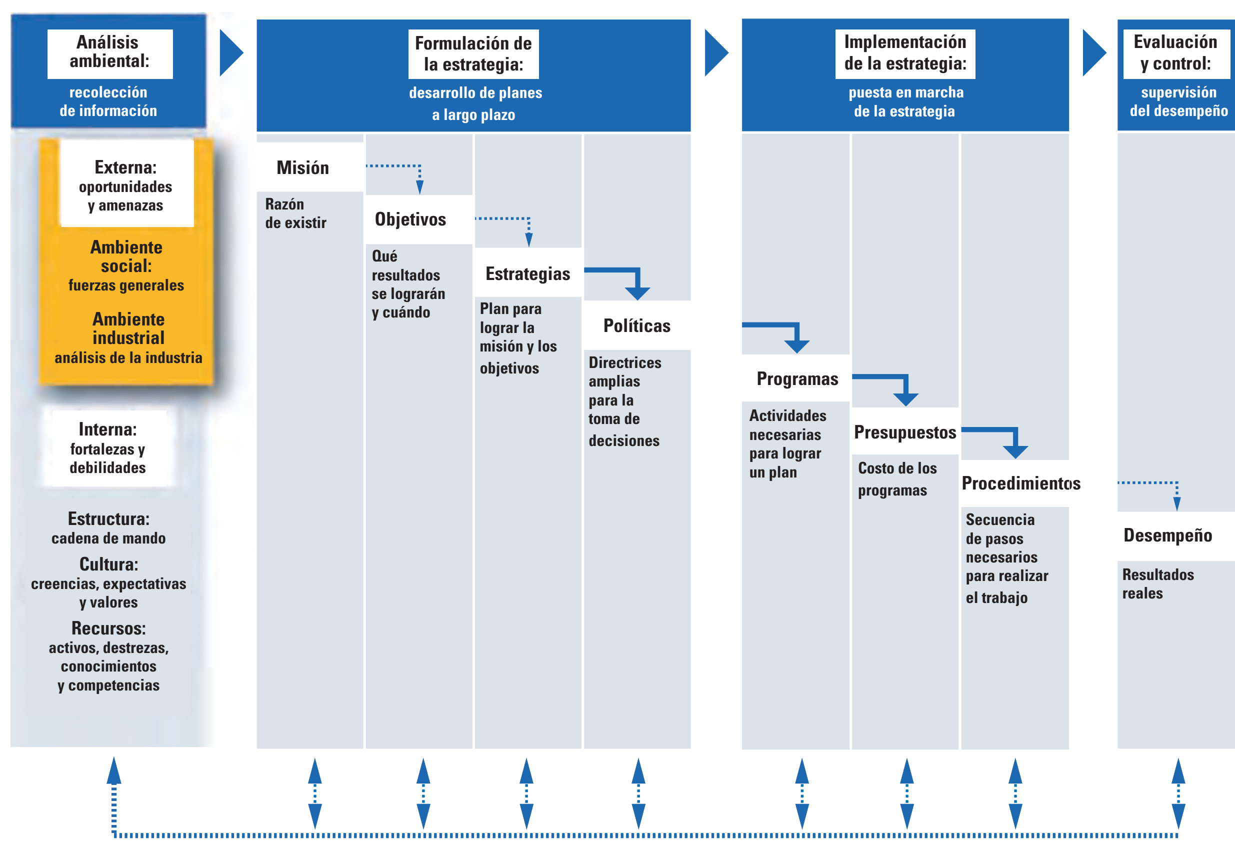
- La organización que aprende
- Teorías de adaptación organizacional
- Modelo de administración estratégica
- Modos de toma de decisiones estratégicas
- Proceso de toma de decisiones estratégicas
- Liderazgo ejecutivo
- Visión estratégica

Preguntas de estudio

1. ¿Por qué es Newbury Comics un ejemplo de una organización que aprende?
2. ¿Cuál es el proceso de administración estratégica en Newbury Comics? ¿Quién participa en cada etapa?
3. ¿Cuáles cree usted que podrían ser, a) la misión o visión, b) los objetivos, c) las estrategias y d) las políticas actuales de la empresa?
4. ¿Qué teoría de adaptación organizacional sigue Mike Dreese?
5. ¿Ilustra Newbury Comics el modo de toma de decisiones estratégicas? ¿Es éste adecuado?

PARTE DOS
Análisis del ambiente

CAPÍTULO 4
Análisis ambiental y análisis industrial



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Reconocer los aspectos del ambiente de una organización que pueden influir en sus decisiones a largo plazo
- Identificar los aspectos del ambiente de una organización que, estratégicamente, son más importantes
- Llevar a cabo un análisis de la industria para entender las fuerzas competitivas que influyen en la intensidad de la rivalidad en una industria
- Entender la forma en que la madurez de la industria influye en las fuerzas competitivas que la afectan
- Clasificar las industrias internacionales con base en sus fuerzas de coordinación y sensibilidad local
- Elaborar mapas de grupos estratégicos para evaluar las posiciones competitivas de las empresas de una industria
- Identificar los factores de éxito clave y desarrollar una matriz industrial
- Usar información disponible públicamente para realizar inteligencia competitiva
- Saber cómo desarrollar un escenario industrial
- Construir una tabla EFAS que resuma los factores ambientales externos

ROD SPRULES INVENTÓ JAVA-LOGS PARA APROVECHAR DOS TENDENCIAS AMBIENTALES ENTRECRUZADAS, el interés creciente en el reciclaje y el crecimiento rápido de las cafeterías en todo Estados Unidos. El Java-Log es un leño para chimeneas hecho principalmente con posos de café reciclados. Es diferente a la leña tradicional en que al quemarse produce una flama más caliente y brillante, emite menos bióxido de carbono y se fabrica a partir de un producto de desperdicio. Sprules conoció primero la alta capacidad de generar calor de los posos de café mientras trabajaba en un traje térmico para su anterior patrón. Como las cafeterías aumentaban en popularidad, Sprules pensó en encontrar un uso a los posos de café que se producían diariamente en enormes cantidades en tiendas como Starbucks. Junto con su esposa, Joanne Johnson, y su socio de negocios, Marcel Sbrollini, Sprules formó Robustion Products, Inc., en St. Laurent, Québec, en el año 2000 para manufacturar y comercializar Java-Logs a través de Canadá. Sbrollini, un experimentado comerciante de productos de consumo, explicó la forma en que la empresa se expandió a Estados Unidos: "Apenas planeábamos vender en el Noreste de Estados Unidos, pero recibimos tanta publicidad que comenzamos a vender en todo el Noreste y Medio Oeste. Para diciembre de 2003, habíamos vendido la mayor parte de nuestra producción para la temporada".[1]

Robustion Products es un ejemplo de una empresa emprendedora que aprovechó las tendencias ambientales para crear un nuevo producto exitoso. Sin embargo, un ambiente cambiante también puede perjudicar a una empresa. Muchas compañías pioneras han salido del negocio debido a su incapacidad para adaptarse al cambio ambiental o, aún peor, debido a su incapacidad para crear cambios. Por ejemplo, Baldwin Locomotiva, el fabricante principal de locomotoras de vapor, fue muy lento para realizar el cambio a locomotoras diesel. General Electric y General Motors dominaron rápidamente el negocio de este tipo de locomotoras. La empresa manufacturera dominante en tubos al vacío fue incapaz de hacer el cambio a los transistores y, por consiguiente, perdió ese mercado. Eastman Kodak, la empresa pionera y líder de mercado en fotografía con película química, lucha actualmente para realizar su transición a la tecnología digital más reciente. No obstante, la incapacidad para adaptarse es una cara de la moneda. El ejemplo de los Java-Logs muestra cómo un ambiente cambiante puede crear nuevas oportunidades al mismo tiempo que destruye las viejas. La lección es sencilla: para tener éxito con el paso del tiempo, una organización necesita adaptarse a su ambiente externo. Debe haber un encaje estratégico entre lo que el ambiente desea y lo que la corporación tiene que ofrecer, así como entre lo que la corporación necesita y lo que el ambiente puede proporcionar.

Las predicciones actuales señalan que el nivel de incertidumbre del ambiente de todas las organizaciones será todavía más incierto con cada año que pase. ¿Qué es la **incertidumbre del entorno**? Es el *grado de complejidad* más el *grado de cambio* que existe en el ambiente externo de una organización. En la medida en que se globalicen más mercados, el número de factores que una empresa debe tomar en cuenta en cualquier decisión crece de manera exponencial, así como la complejidad de los mismos. Con las nuevas tecnologías que se descubren cada año, los mercados cambian y los productos deben cambiar con ellos.

Por un lado, la incertidumbre del entorno es una amenaza para los administradores estratégicos porque dificulta su capacidad para desarrollar planes a largo plazo y tomar decisiones estratégicas que mantengan a la corporación en equilibrio con su ambiente externo. Por otro, la incertidumbre del entorno es una oportunidad porque crea un nuevo campo de participación en el que la creatividad y la innovación desempeñan un papel importante en las decisiones estratégicas.

4.1 Análisis ambiental

Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El **análisis ambiental** es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades.[2]

Identificación de variables ambientales externas

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación. El **ambiente social** incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo. Estas fuerzas, que muestra la **figura 1.3**, son las siguientes:

- **Fuerzas económicas** que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.
- **Fuerzas tecnológicas** que generan inventos para solucionar problemas.
- **Fuerzas políticas y legales** que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
- **Fuerzas socioculturales** que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad.

El **ambiente de tareas** incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y que, a su vez, reciben la influencia de ésta. Esos factores son gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, grupos de interés especial y asociaciones comerciales. El ambiente de tareas de una corporación es comúnmente la industria en la que opera. El **análisis de la industria** (popularizado por Michael Porter) implica un examen minucioso de los factores clave que existen en el ambiente de tareas de una corporación. Tanto el ambiente social como el de tareas se deben vigilar para detectar factores estratégicos que puedan producir un efecto importante en el éxito o fracaso corporativo.

La investigación indica que los directores generales con un elevado desempeño dan distinta importancia al monitoreo análisis ambiental según el nivel de dinamismo que perciben en su ambiente externo. En ambientes dinámicos, los directores generales exitosos prestan más atención al ambiente de tareas, mientras que, en ambientes estables, se centran en las fuerzas presentes en el ambiente social.[3]

Vigilancia del ambiente social

El número de posibles factores estratégicos en el ambiente social es muy elevado. Esta cifra se vuelve enorme cuando se llega a la conclusión que, generalmente, es posible representar a cada país del mundo por medio de su propia serie única de fuerzas sociales, algunas de las cuales son muy similares a las de países vecinos y algunas otras son muy diferentes.

Por ejemplo, aunque Corea y China se ubican en el área de la Cuenca del Pacífico con Tailandia, Taiwán y Hong Kong y comparten valores culturales similares, tienen enfoques muy diferentes sobre el papel de las empresas en la sociedad. Por lo general, en Corea y China (y en menor grado en Japón)

se cree que el papel de las empresas es principalmente contribuir al desarrollo nacional; sin embargo, en Hong Kong, Taiwán y Tailandia (y en menor grado en Filipinas, Indonesia, Singapur y Malasia), el papel de las empresa es sobre todo obtener utilidades para los accionistas.[4] Estas diferencias se traducen en regulaciones comerciales diferentes y un grado variable de dificultad en la **repatriación de beneficios** (la transferencia de beneficios desde una subsidiaria ubicada en el extranjero hasta las oficinas centrales de una corporación) de un grupo de países de la Cuenca del Pacífico a otro.

Análisis de las tendencias sociales. Como muestra la **tabla 4.1**, las grandes corporaciones clasifican en cuatro áreas al ambiente social de cualquier región geográfica y centran el monitoreo de cada área en las tendencias que tienen importancia corporativa. Obviamente, las tendencias existentes en cualquier área pueden ser muy importantes para las empresas de una industria, pero menos importantes para las de otras.

Las tendencias presentes en la parte *económica* del ambiente social producen un efecto evidente en la actividad empresarial. Por ejemplo, un aumento de las tasas de interés significa menos ventas de grandes aparatos electrodomésticos. ¿Por qué? Una tasa de interés al alza tiende a reflejarse en tasas hipotecarias más altas. Como éstas incrementan el costo de la compra de una casa, la demanda de casas nuevas y usadas tiende a caer. Debido a que la mayoría de los grandes aparatos electrodomésticos se venden cuando las personas se mudan de casa, una reducción de las ventas de casas se traduce rápidamente en una disminución de las ventas de refrigeradores, estufas y lavaplatos, así como en menos beneficios para todos en la industria de los aparatos electrodomésticos.

El desarrollo económico de China e India ejerce un efecto importante en el resto del mundo. En 2004, China se ha convertido en el cuarto productor industrial más grande del mundo después de Estados Unidos, Japón y Alemania. India, país en el que se gradúan más científicos, ingenieros y técnicos de habla inglesa que en todos los demás países en conjunto, se ha convertido en la ubicación principal para el *outsourcing* de servicios, software de cómputo y telecomunicaciones.[5]

Los cambios que ocurren en la parte *tecnológica* del ambiente social también producen un gran efecto en muchas industrias. Las mejoras en los microprocesadores de cómputo no sólo han conducido

TABLA 4–1 ALGUNAS VARIABLES IMPORTANTES PRESENTES EN EL AMBIENTE SOCIAL

Económicas	Tecnológicas	Políticas y legales	Socioculturales
Tendencias del PIB	Inversión gubernamental total en IyD	Regulaciones antimonopolio	Cambios en el estilo de vida
Tasas de interés	Inversión total de la industria en IyD	Leyes de protección ambiental	Expectativas de carrera
Oferta monetaria	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Leyes fiscales	Activismo de consumidores
Tasas de inflación	Protección de patentes	Incentivos especiales	Tasa de formación de familias
Niveles de desempleo	Nuevos productos	Leyes de comercio exterior	Tasa de crecimiento de la población
Controles de salarios y precios	Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología del laboratorio al mercado	Actitudes hacia las empresas extranjeras	Distribución de la población por edades
Devaluación y revaluación	Mejoras de la productividad a través de la automatización	Leyes de contratación y promoción	Movimientos regionales de la población
Disponibilidad y costo de la energía	Disponibilidad de internet	Estabilidad gubernamental	Esperanzas de vida
Ingreso disponible y discrecional	Infraestructura de telecomunicaciones	Regulación del *outsourcing*	Tasas de natalidad
Mercados de divisas	Actividad de hackers informáticos	Explotación de negocios en el extranjero	Planes de pensión
			Atención médica
			Nivel educativo

al uso difundido de computadoras en el hogar, sino también a un mejor rendimiento de los motores de los automóviles en cuanto a economía de energía y gasolinas por medio del uso de microprocesadores para vigilar la inyección de combustible. La tecnología digital permite que películas y música estén disponibles instantáneamente a través de internet o servicios de cable, aunque esto también significa una disminución de los ingresos de las tiendas de renta de videos, como Blockbuster, y las tiendas de CD, como Tower Records. Los virus informáticos desarrollados por hackers causan estragos en los sistemas de información de las corporaciones a nivel mundial. Los investigadores de la Universidad George Washington han identificado varios desarrollos tecnológicos innovadores que ya están produciendo un efecto significativo en muchas industrias:

- **Dispositivos de información portátiles y conexión de redes electrónicas:** la mayoría de la población de los países industrializados pronto usará una combinación del poder de cómputo de las computadoras personales, la conexión de redes de internet, las imágenes de televisión y la conveniencia del teléfono para hacer llamadas telefónicas, enviar correos electrónicos y transmitir documentos, así como otros datos. Incluso ahora, los hogares, los automóviles y las oficinas se conectan (por medio de cables y de manera inalámbrica) a redes inteligentes que interactúan entre sí. La tradicional computadora personal de escritorio podría unirse pronto a la máquina de escribir manual como una curiosidad histórica.
- **Celdas de combustible y fuentes de energía alternativas:** el uso de la energía eólica, geotérmica, hidroeléctrica, solar, de biomasa y otras fuentes alternativas de energía debe aumentar del nivel actual de 10% a alrededor de 30% para 2010. Usadas alguna vez exclusivamente para lanzar cohetes espaciales, las celdas de combustible ofrecen la posibilidad de generar energía eléctrica no contaminante. Las celdas de combustible combinan químicamente hidrógeno y oxígeno para producir electricidad, cuyo subproducto es agua. Aunque se requerirán varios años para que las celdas de combustible reemplacen a los motores a gas y a las grandes plantas eléctricas, actualmente esta tecnología proporciona una fuente de energía alterna para grandes edificios.
- **Agricultura de precisión:** el manejo computarizado de los cultivos para ajustarlos a las variaciones de las características del suelo hará que la agricultura sea más eficiente. Los vendedores de equipo agrícola, como Case y John Deere, agregan este equipo a tractores por 6000 dólares adicionales aproximadamente. El equipo permite a los agricultores reducir sus costos, aumentar sus cosechas y reducir el impacto ambiental. El viejo sistema de agricultura reducida de baja tecnología es cada día menos viable en la medida en que las grandes granjas corporativas aumentan sus cosechas en tierras de cultivo limitadas para una población creciente.
- **Asistentes personales virtuales:** programas de cómputo muy inteligentes que supervisan correos electrónicos, faxes y llamadas telefónicas tomarán el control de tareas rutinarias, como escribir una carta, recuperar un archivo, hacer una llamada telefónica o seleccionar solicitudes. Al actuar como una secretaria, el asistente virtual de una persona podrá sustituirla en reuniones o en la realización de acciones rutinarias.
- **Organismos modificados genéticamente:** la convergencia de la biotecnología y la agricultura crea un nuevo campo en las ciencias de la vida. Las semillas de las plantas se pueden modificar genéticamente para producir más vitaminas necesarias o para que sean menos atractivas a las plagas y más capaces de sobrevivir. Los animales (entre ellos las personas) podrían ser modificados de manera similar en busca de características deseables y eliminar deficiencias y enfermedades genéticas.
- **Robots móviles inteligentes:** el desarrollo de robots ha estado limitado por la falta de dispositivos sensoriales y complejos sistemas de inteligencia artificial. Las mejoras en esta área significan que se crearán robots para efectuar trabajos fabriles más complejos, enviar mensajes, realizar quehaceres domésticos y ayudar a personas con capacidades diferentes.[6]

Las tendencias presentes en la parte *política y legal* del ambiente social producen un efecto significativo no sólo en el nivel de competencia en una industria, sino también en las estrategias que podrían ser exitosas.[7] Por ejemplo, los periodos de vigilancia estricta del cumplimiento de las leyes antimonopolio estadounidenses afectan directamente la estrategia corporativa de crecimiento. En razón de que las grandes empresas encuentran más dificultades para adquirir otra empresa en la misma industria o en una relacionada, comúnmente tienden a diversificarse en industrias no relacionadas.[8] Los elevados

TABLA 4–2 GENERACIONES ESTADOUNIDENSES ACTUALES

Generación	Nacimiento	Edad en 2005	Número
Generación de la Segunda Guerra Mundial/Generación silenciosa	1932–1945	60–73	32 millones
Baby boomers	1946–1964	41–59	77 millones
Generación X	1965–1977	28–40	45 millones
Generación Y	1978–1994	11–27	70 millones

Fuente: desarrollada a partir de datos presentados en D. Parkinson, *Voices of Experience: Mature Workers in the Future Workforce* (Nueva York: The Conference Board, 2002), pág. 19.

niveles de impuestos y las leyes laborales restrictivas de los países de Europa Occidental estimulan a las empresas a buscar mejores ubicaciones en otros sitios. Por ejemplo, la semana laboral obligatoria de 35 horas en Francia ha obligado a empresas como Robert Bosch, un fabricante alemán de partes para automóviles, a considerar el traslado de su planta de manufactura a lugares de costo bajo en Europa Oriental.[9]

Las tendencias demográficas forman parte del aspecto *sociocultural* del ambiente social. El crecimiento demográfico de la población estadounidense ocasionado por la explosión demográfica en la década de los cincuenta sigue afectando la demanda de mercado en muchas industrias. Este grupo de 77 millones de personas que están en sus 40 y 50 años es el grupo de edad más grande de todos los países desarrollados, sobre todo de Europa (vea la **tabla 4.2**). Aunque la edad promedio en Estados Unidos aumentará de 35 años en 2000 a 40 años para 2050, aumentará de 40 a 47 años durante el mismo periodo en Alemania y hasta 50 años en Italia en 2025, una fecha mas cercana.[10] Con una tasa de natalidad baja, se espera que la población de Japón disminuya de 127.6 millones en 2004 a aproximadamente 100 millones para 2050.[11] Las empresas que ven hacia el futuro pueden encontrar muchas oportunidades para ofrecer productos y servicios al número creciente de personas mayores adineradas, definidas como aquellas que rebasan los 50 años y tienen dinero para gastar.[12] Estas personas tienden a comprar vehículos recreativos (VR), tomar cruceros oceánicos y disfrutar deportes recreativos, como paseos en bote, pesca y boliche, además de requerir servicios financieros y atención médica. La previsión de las necesidades de medicamentos de prescripción para personas mayores es una razón por la que Walgreen Company abre una nueva farmacia en una esquina cada 19 horas.[13]

Esta tendencia puede significar un incremento de las ventas de empresas como Winnebago (VR), Carnival Cruise Lines y Brunswick (equipo deportivo), entre otras. Por ejemplo, la industria estadounidense de casas rodantes vendió más unidades en 2004 que en cualquier otro año desde 1978.[14] Para atraer a clientes mayores, los vendedores deberán colocar asientos en sus tiendas grandes para que los compradores de edad puedan descansar. Los sanitarios necesitan ser más accesibles. Los letreros deben ser más grandes. Los restaurantes deben aumentar la iluminación para que las personas puedan leer sus menús. Los aparatos electrodomésticos necesitan controles más grandes y sencillos. Los automóviles requieren puertas más grandes y asientos más cómodos. Zimmer Holdings, un fabricante innovador de prótesis ortopédicas, espera que su mercado crezca rápidamente en los próximos 20 años. Según J. Raymond Elliot, presidente y director general de Zimmer, "son simples matemáticas. Nuestros mejores años aún están por venir".[15]

En Estados Unidos, ocho tendencias socioculturales actuales están transformando a Norteamérica y al resto del mundo:

1. **Aumento de la conciencia ambiental:** poco a poco, el reciclaje y la conservación se han convertido en algo más que lemas. Por ejemplo, Busch Gardens eliminó el uso de bandejas de poliestireno desechables para lavar y reutilizar sus bandejas de plástico.
2. **Conciencia creciente en la salud:** el interés en la salud personal estimula la tendencia hacia el acondicionamiento físico y un estilo de vida más sano. Como consecuencia, el crecimiento de las

ventas disminuye en los restaurantes de comida rápida de "hamburguesas y papas fritas", como McDonald's. Los cambios en los gustos del público, que dejaron de lado los alimentos procesados repletos de azúcar, obligaron a Interstate Bakeries, fabricante de los Twinkies y Pan Wonder, a declararse en quiebra en 2004. La Unión Europea prohibió la importación de granos genéticamente alterados (*Frankenfood*) debido a posibles efectos adversos. La diseminación del SIDA en más de 40 millones de personas de todo el mundo impulsa aún más el movimiento en favor de la salud.

3. **Expansión del mercado de adultos mayores:** en la medida en que aumenten en número, las personas mayores de 55 años se convertirán en un mercado aún más importante. Algunas empresas ya están segmentando la población de adultos mayores en mayores jóvenes, mayores y ancianos, pues han descubierto que cada segmento tiene una serie distinta de actitudes e intereses. El deseo de compañía de las personas con hijos grandes hace que la industria del cuidado de mascotas crezca 4.5% anualmente y se espera que llegue a 36 000 millones de dólares en Estados Unidos para 2007.[16]

4. **Efecto del auge de la generación Y:** nacidos entre 1978 y 1994 de las generaciones de baby boomers y X, este grupo es casi tan grande como la generación de baby boomers. En 1957, el año pico del auge de la posguerra, nacieron 4.3 millones de niños. En 1990, hubo 4.2 millones de nacimientos en el año pico de la Generación Y. Para el año 2000, esta generación atestaba las escuelas de educación básica y media e ingresaba a las universidades en números que no se habían visto desde la generación de los baby boomers. Ahora en la adolescencia e inicio de los 20 años, este grupo espera producir un fuerte efecto en productos y servicios futuros.

5. **Disminución del mercado masivo:** los nichos de mercado están definiendo el ambiente de los comerciantes. Las personas desean productos y servicios que se adapten más a sus necesidades personales. Por ejemplo, las líneas de productos cosméticos *All Skin*, de Estée Lauder, y *Shades of You*, de Maybelline, están fabricadas específicamente para mujeres afroamericanas. La "personalización masiva", es decir, la fabricación y el marketing de productos adaptados a las necesidades de una persona (por ejemplo, computadoras Dell y Gateway), está reemplazando la producción y el marketing masivos del mismo producto en algunos mercados. Sólo 10% de las 6 200 revistas vendidas en Estados Unidos en 2004 estaba dirigido al mercado masivo, por debajo del 30% de la década de los setenta.[17]

6. **Cambio de ritmo de vida y ubicación:** la comunicación instantánea a través de correo electrónico, teléfonos celulares y correo nocturno mejora la eficiencia, pero también aumenta la presión en las personas. La fusión de las computadoras personales con las industrias de comunicación y entretenimiento a través de líneas telefónicas, satélites y televisión por cable aumenta las opciones de los consumidores y permite a los trabajadores salir de las áreas urbanas superpobladas para vivir en pueblos pequeños y trabajar a distancia por medio de computadoras personales y módems.

7. **Cambio en la composición familiar:** las familias encabezadas por una persona soltera, sobre todo las de mujeres solteras con hijos, podrían convertirse pronto en el tipo de familia más común en Estados Unidos. Las familias de parejas casadas disminuyeron de casi 80% en la década de los cincuenta a 50.7% de todas las familias en 2002.[18] Una familia típica ya no es la misma que la representada en *The Brady Bunch* en la década de los setenta o incluso en *The Cosby Show* en la década de los ochenta.

8. **Aumento de la diversidad de la fuerza laboral y los mercados:** desde esta fecha hasta 2050, las minorías serán responsables de casi 90% del crecimiento de la población de Estados Unidos. Con el paso del tiempo, se espera que los porcentajes grupales de la población estadounidense total cambien de la manera siguiente: blancos no hispanos, de 90% en 1950 a 74% en 1995 a 53% para 2050; blancos hispanos, de 9% en 1995 a 22% en 2050; negros, de 13% en 1995 a 15% en 2050; asiáticos, de 4% en 1995 a 9% en 2050; nativos americanos, 1%, con un incremento leve.[19] El número de inmigrantes mexicanos que residen ilegalmente en Estados Unidos aumentó de 2.04 millones en 1990 a 4.81 millones en 2000.[20] Los grupos minoritarios tradicionales aumentan en número en la fuerza laboral y son identificados como mercados meta atractivos. Por ejemplo, en octubre de 2004, Sears Roebuck transformó 97 de sus tiendas en "tiendas multiculturales" que ofrecen moda para compradores hispanos, afroamericanos y asiáticos.[21]

Aspectos sociales internacionales. Cada país o grupo de países donde opera una empresa presenta un ambiente social único con una serie diferente de variables económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales que la empresa debe enfrentar. Los ambientes sociales internacionales varían tan ampliamente que el ambiente interno y el proceso de administración estratégica de una corporación deben ser muy flexibles. Por ejemplo, las tendencias culturales en Alemania han conducido a la inclusión de representantes laborales en la planificación estratégica corporativa. Debido a que la ley islámica (*sharia*) prohíbe los intereses (*riba*), los préstamos de capital en los países islámicos se deben arreglar con base en la participación de utilidades en vez de hacerlo con tasas de interés.[22] Las diferencias presentes en el ambiente social influyen fuertemente en la manera en que una **corporación multinacional** (**CMN**), esto es, una empresa con activos y actividades importantes en muchos países, lleva a cabo sus operaciones de marketing, finanzas, manufactura y otras actividades funcionales. Por ejemplo, la existencia de asociaciones regionales como la Unión Europea, el TLCAN en América del Norte, el Mercosur en Sudamérica y ASEAN en Asia ejerce un efecto significativo en las reglas de competencia tanto para las CMN que operan en estas regiones como para las que desean ingresar en ellas.

La **tabla 4.3** presenta las diferencias entre los ambientes sociales de un país a otro. Incluye una lista de variables económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales de cualquier país o región en particular. Por ejemplo, una variable económica importante para cualquier empresa que invierte en un país extranjero es la convertibilidad monetaria. Sin convertibilidad, una empresa que opera en Rusia no puede convertir sus utilidades en rublos a dólares. En cuanto a las variables socioculturales, muchas culturas asiáticas (sobre todo la cultura china) se interesan menos en los valores de los derechos humanos que las culturas europea y estadounidense. En realidad, algunos asiáticos argumentan que las empresas estadounidenses tratan de imponerles los requisitos de los derechos humanos occidentales con la intención de que los productos asiáticos sean menos competitivos al aumentar sus costos.[23]

Antes de planificar su estrategia para una ubicación internacional específica, las empresas deben vigilar el ambiente o ambientes nacionales en cuestión en busca de oportunidades y amenazas para compararlas con sus propias fortalezas y debilidades organizacionales. Por ejemplo, para operar con éxito en una industria global como la de automóviles, llantas, electrónica o relojes, una empresa debe

TABLA 4–3 ALGUNAS VARIABLES IMPORTANTES EN AMBIENTES SOCIALES INTERNACIONALES

Económicas	Tecnológicas	Políticas y legales	Socioculturales
Desarrollo económico	Regulación de las transferencia de tecnología	Forma de gobierno	Costumbres, normas, valores
Ingreso per cápita	Disponibilidad y costo de la energía	Ideología política	Idiomas
Clima	Disponibilidad de recursos naturales	Leyes fiscales	Demografía
Tendencias del PIB	Redes de transporte	Estabilidad gubernamental	Esperanza de vida
Políticas monetarias y fiscales	Nivel de destreza de la fuerza laboral	Actitud gubernamental hacia las empresas extranjeras	Instituciones sociales
Niveles de desempleo	Protección de marcas y patentes	Leyes sobre la propiedad extranjera de activos	Símbolos de estatus
Convertibilidad monetaria	Disponibilidad de internet	Fuerza de grupos opositores	Estilo de vida
Niveles salariales	Infraestructura de telecomunicaciones	Leyes comerciales	Creencias religiosas
Naturaleza de la competencia	Tecnología de hackers informáticos	Sentimiento proteccionista	Actitudes hacia los extranjeros
Participación en asociaciones económicas regionales, por ejemplo, UE, TLCAN, ASEAN		Política exterior	Nivel de alfabetización
Participación en la Organización Mundial de Comercio (OMC)		Actividades terroristas	Derechos humanos
Capacidad de *outsourcing*		Sistema legal	Ecologismo
			Explotación laboral
			Planes de pensión
			Atención médica

estar preparada para establecer una presencia significativa en las tres áreas desarrolladas del mundo, conocidas en conjunto como la **Triada**. Este término, acuñado por el experto japonés en administración Kenichi Ohmae, se refiere a los tres mercados desarrollados de Japón, Norteamérica y Europa Occidental que ahora integran un mercado único con necesidades comunes.[24] Según Ohmae, centrarse en la Triada es fundamental para una CMN que busca el éxito en una industria global porque cerca de 90% de todos los bienes manufacturados de tecnología de punta y alto valor agregado se producen y consumen en Norteamérica, Europa Occidental y Japón. De manera ideal, una empresa debe tener una presencia significativa en cada una de estas regiones de tal manera que desarrolle, produzca y comercialice sus productos simultáneamente en todas ellas. De otro modo, perderá ventaja competitiva en favor de CMN orientadas hacia la Triada. Una CMN ya no puede desarrollar y comercializar un nuevo producto para una parte del mundo antes de exportarlo a otros países desarrollados.

Sin embargo, centrarse solamente en los países desarrollados hace que una corporación pierda oportunidades de mercado importantes en los países en desarrollo del mundo. Aunque estos países pueden no haberse desarrollado hasta el grado de tener una demanda significativa de una amplia gama de productos, pueden estar en el umbral de crecimiento rápido de la demanda de productos específicos. Éste sería el momento ideal para que una empresa ingresara en este mercado, antes de que se establezca la competencia. La clave consiste en ser capaz de identificar el "punto desencadenante" cuando la demanda de un producto o servicio en particular está lista para crecer. Vea el **TEMA GLOBAL** para recibir una explicación detallada de una técnica para identificar el momento óptimo para ingresar a un mercado específico en un país en desarrollo.

TEMA GLOBAL

Identificación de mercados potenciales en países en desarrollo

Una investigación de Deloitte & Touche Consulting Group revela que la demanda de un producto específico aumenta en forma exponencial en ciertas etapas de desarrollo de un país. Por lo tanto, la identificación de este punto desencadenante de la demanda es decisiva para ingresar en mercados emergentes en el mejor momento. Un **punto desencadenante** es el momento cuando suficientes personas tienen suficiente dinero para comprar lo que una empresa tiene para vender, antes de que se establezca la competencia. Esto se determina mediante el concepto de **paridad del poder de compra (**PPP, por sus siglas en inglés, *purchasing power parity*), que mide el costo en dólares del volumen equivalente producido en Estados Unidos de los bienes que produce una economía.

La PPP ofrece un cálculo de la riqueza material que un país puede comprar, más que la riqueza financiera que éste genera, la cual mide comúnmente el producto interno bruto (PIB). Como consecuencia, replantear el PIB de un país en términos de PPP revela un poder adquisitivo mucho mayor que el sugerido por las tasas de cambio de mercado. Por ejemplo, un abrillantador de calzado que cuesta de cinco a diez dólares en la ciudad de Nueva York se adquiere en 50 centavos de dólar en la ciudad de México. Por consiguiente, las personas de la ciudad de México pueden disfrutar el mismo nivel de vida (con relación al abrillantador de calzado) que las personas de la ciudad de Nueva York, con sólo 5 a 10% del dinero. La corrección mediante la PPP replantea todos los abrillantadores de calzado mexicanos con relación a su valor de venta de cinco dólares en Estados Unidos. Si se compraron un millón de abrillantadores de calzado en México el año pasado, usando el modelo de PPP, el PIB mexicano aumentaría de cinco a diez millones de dólares. Con base en la PPP, China se convierte en la segunda economía más grande del mundo después de Estados Unidos, seguida por Japón, India y Alemania.

Un punto desencadenante identifica el momento en que la demanda de un producto específico está a punto de aumentar rápidamente en un país. La identificación de un punto desencadenante puede ser una técnica muy útil para determinar el momento para ingresar a un nuevo mercado en un país en desarrollo. Los puntos desencadenantes varían en relación con diferentes productos. Por ejemplo, un aparente punto desencadenante de los servicios de telefonía de larga distancia es cuando el PIB per cápita es de 7500 dólares, momento en el que la demanda de servicios de telecomunicaciones aumenta rápidamente. Una vez que la riqueza nacional sobrepasa los 15,000 dólares per cápita, la demanda aumenta a una tasa mucho más lenta con incrementos mayores de la riqueza. El punto desencadenante de los seguros de vida está alrededor de ocho mil dólares de PIB per cápita. En este punto, la demanda de seguros de vida aumenta entre 200 y 300% por arriba de la demanda en aquellos países cuyo PIB per cápita está por debajo del punto desencadenante.

Fuente: D. Fraser y M. Raynor, "The Power of Parity", *Forecast* (mayo y junio de 1996), págs. 8-12; "A Survey of the World Economy: The Dragon and the Eagle", inserción especial, *Economist* (2 de octubre de 2004), pág. 8; "The Big Mac Index: Food for Thought", *Economist* (29 de mayo de 2004), págs. 71-72.

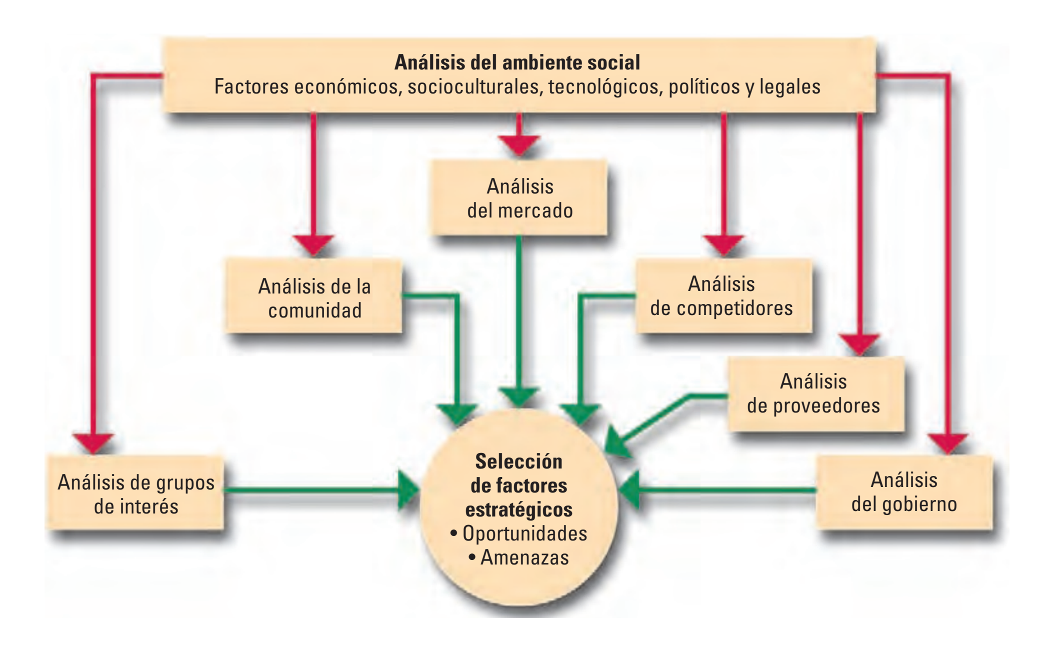
Creación de un sistema de vigilancia ¿Cómo puede alguien vigilar y dar seguimiento a todas las tendencias y factores presentes en el ambiente social a nivel mundial? Con la existencia de internet, ahora es posible vigilar todo el mundo. No obstante, la enorme cantidad de datos crudos hace que el seguimiento de la información sea similar a beber de una manguera contra incendios. Es una tarea abrumadora incluso para una corporación grande con muchos recursos. Para resolver este problema, en 2002, IBM creó una herramienta llamada *WebFountain* para ayudar a una empresa a analizar las enormes cantidades de datos ambientales que están disponibles en internet. WebFountain es un sistema avanzado de descubrimiento de información diseñado para ayudar a extraer tendencias, detectar patrones y encontrar relaciones en enormes cantidades de datos crudos. Por ejemplo, IBM pretendió conocer si existía una tendencia hacia análisis más positivos del e-business. En una semana, la empresa tenía datos que sus expertos usaban para reemplazar sus corazonadas por conclusiones válidas. La empresa utiliza la WebFountain para:

- Ubicar publicidad negativa o el descontento de inversionistas
- Rastrear tendencias generales
- Conocer información competitiva
- Identificar amenazas competitivas emergentes
- Aclarar las actitudes de los consumidores[25]

Vigilancia del ambiente de tareas

Como ilustra la **figura 4.1**, la vigilancia del ambiente de una empresa incluye el análisis de todos los elementos importantes que están presentes en el ambiente de tareas. Estos análisis adquieren la forma de informes individuales que elaboran diversas personas en diferentes partes de la empresa. Por ejemplo, en Procter & Gamble (P&G), el personal de cada equipo de gerencia de marca trabaja con personal clave de los departamentos de ventas e investigación de mercados para investigar y redactar cada trimestre un "informe de actividad competitiva" sobre cada una de las categorías de productos en las que P&G compite. El personal de compras también elabora informes similares con relación a los nuevos desarrollos que surgen en las industrias que abastecen a P&G. Después, éstos y otros informes se resumen y transmiten a la jerarquía corporativa para que la administración de alto nivel los use en la toma de decisiones estratégicas. Si se reporta un nuevo desarrollo con relación a una categoría específica de productos, la administración de alto nivel puede enviar memoranda pidiendo personal de la organización que vigile y reporte los desarrollos que surjan en áreas de productos relacionados. Los diferen-

Figura 4–1
Análisis del ambiente externo



tes informes relacionados con estas actividades de análisis, cuando se reducen a su esencia, sirven como una lista detallada de factores estratégicos externos.

Identificación de factores estratégicos externos

El origen de la ventaja competitiva reside en la capacidad para identificar y responder al cambio ambiental mucho antes que la competencia.[26] Aunque esto parece evidente, ¿por qué algunas empresas se adaptan mejor que otras? Una razón es que existen diferencias en la capacidad de los administradores para reconocer y entender los asuntos y factores estratégicos externos. Por ejemplo, en una encuesta global que en 2002 llevó a cabo la Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence, dos terceras partes de 140 estrategas corporativos admitieron que sus empresas habían sido sorprendidas hasta por tres acontecimientos de gran efecto en los últimos cinco años. Además, 97% declaró que sus empresas no tenían ningún sistema de alerta en operación.[27]

Ninguna empresa puede vigilar de manera exitosa todos los factores externos. Por lo tanto, es necesario decidir qué factores son importantes y cuáles no lo son. Aunque los administradores están de acuerdo en que la importancia estratégica determina las variables que se rastrean en forma consistente, en ocasiones pasan por alto o deciden ignorar nuevos desarrollos que son decisivos.[28] Los valores personales y las experiencias funcionales de los administradores de una corporación y el éxito de las estrategias actuales pueden predisponer tanto la percepción de éstos sobre lo que es importante vigilar en el ambiente externo como la interpretación de lo que perciben.[29]

Esta inclinación a rechazar información desconocida y negativa se conoce como **miopía estratégica**.[30] Si una empresa necesita cambiar su estrategia, podría no estar recolectando la información externa adecuada para realizar el cambio con éxito. Una manera de identificar y analizar los desarrollos en el ambiente externo es usar la **matriz de prioridad de situaciones** (vea la **figura 4.2**) de la manera siguiente:

1. Identificar un número de tendencias probables que surgen en los ambientes social y de tareas. Éstos son asuntos ambientales estratégicos, es decir, tendencias importantes que, si ocurren, determinan cómo será la industria o el mundo en un futuro cercano.
2. Evaluar la probabilidad (baja, media o alta) de que estas tendencias ocurran realmente.
3. Intentar determinar el posible efecto (de bajo a alto) de cada una de estas tendencias en la corporación que se examina.

Figura 4–2
Matriz de prioridad de situaciones

Probabilidad de ocurrencia	Posible efecto en la corporación: Alto	Medio	Bajo
Alta	**Prioridad alta**	**Prioridad alta**	**Prioridad media**
Media	**Prioridad alta**	**Prioridad media**	**Prioridad baja**
Baja	**Prioridad media**	**Prioridad baja**	**Prioridad baja**

Fuente: reimpreso de Long-Range Planning, *vol. 17, núm. 3, 1984, Campbell, "Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?", pág. 46. Copyright © 1984 con permiso de Elsevier.*

Los **factores estratégicos externos** de una corporación son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la corporación. La matriz de prioridad de situaciones se usa para ayudar a los administradores a decidir qué tendencias ambientales deben ser simplemente detectadas (prioridad baja) y cuáles se deben analizar como factores estratégicos (prioridad alta). Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia.

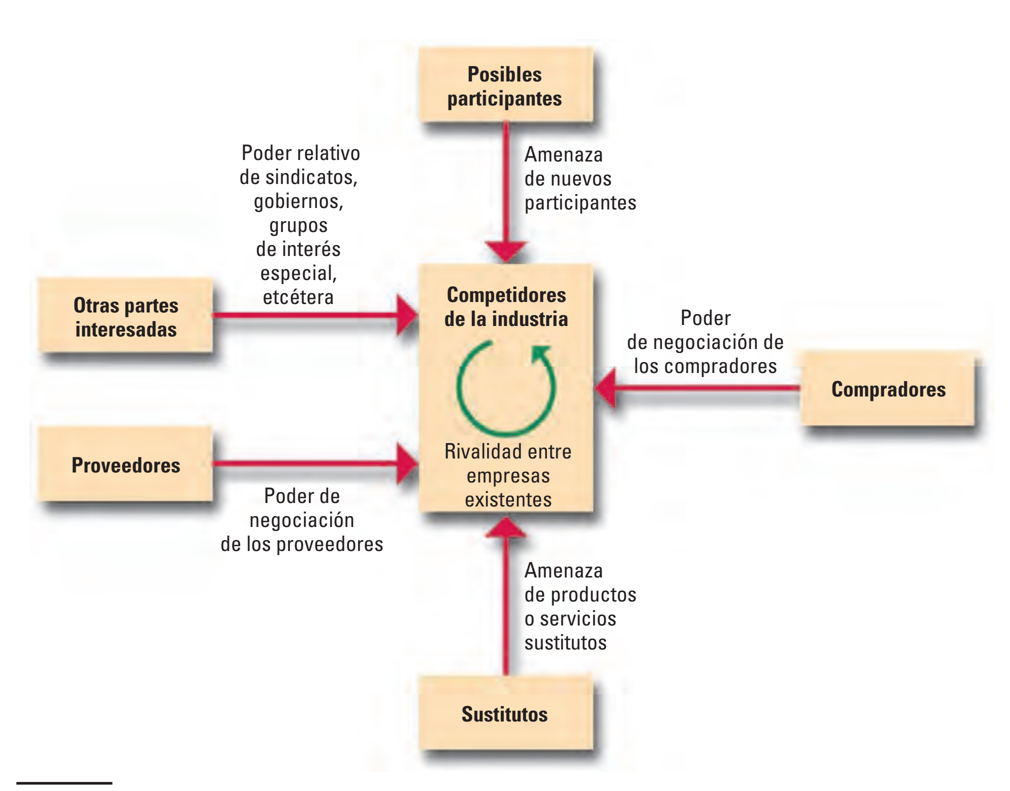
4.2 Análisis de la industria: análisis del ambiente de tareas

Una **industria** es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar, como refrescos o servicios financieros. El examen de los grupos importantes de partes interesadas, como proveedores y clientes, que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación específica, forma parte del análisis de la industria.

Enfoque de Porter del análisis de la industria

Michael Porter, una autoridad en estrategia competitiva, sostiene que una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en su industria. El nivel de esta intensidad depende de fuerzas competitivas básicas, como ilustra la **figura 4.3**. “El poder en conjunto de estas fuerzas —argumenta— determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”.[31] Para analizar cuidadosamente su

Figura 4–3
Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, de COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, *de Michael Porter. Copyright © 1980, 1988 por The Free Press. Todos los derechos reservados.*

industria, una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las seis fuerzas: amenaza de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y poder relativo de otras partes interesadas.[32] Cuanto más poderosa sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios. Aunque Porter sólo menciona cinco fuerzas, aquí se agrega una sexta fuerza (otras partes interesadas) para reflejar el poder que los gobiernos, las comunidades locales y otros grupos presentes en el ambiente de tareas ejercen en las actividades de la industria.

Según el modelo de la **figura 4.3**, una fuerza poderosa es considerada como una amenaza porque tiene la posibilidad de reducir los beneficios. En contraste, una fuerza menor puede ser vista como una oportunidad porque permite a la empresa obtener mayores beneficios. En el corto plazo, estas fuerzas actúan como limitantes de las actividades de una empresa. Sin embargo, en el largo plazo, es posible que una empresa, a través de su opción estratégica, cambie el poder de una o más de estas fuerzas en beneficio propio. Por ejemplo, el uso temprano que Dell hizo de internet para comercializar sus computadoras fue una manera eficaz de negar el poder negociación de los distribuidores de la industria de las computadoras personales.

Un estratega puede analizar cualquier industria mediante la calificación del poder de cada fuerza competitiva como alto, medio o bajo. Por ejemplo, la industria de los zapatos deportivos se podría calificar de la manera siguiente: la rivalidad es alta (Nike, Reebok, New Balance y Adidas son fuertes competidores a nivel mundial), la amenaza de posibles participantes es baja (la industria ha alcanzado la madurez y la tasa de crecimiento de las ventas ha disminuido), la amenaza de sustitutos es baja (otros zapatos no proporcionan apoyo cuando se realizan actividades deportivas), el poder de negociación de los proveedores es medio, pero va en aumento (los proveedores de países asiáticos aumentan en tamaño y capacidad), el poder de negociación de los compradores es medio, pero está en aumento (los precios disminuyen; alrededor de la mitad de los consumidores compraron sus zapatos deportivos en ofertas especiales en 2002) y la amenaza de otras partes interesadas es de media a alta (las regulaciones gubernamentales y las cuestiones de derechos humanos aumentan). Con base en las tendencias actuales de cada una de estas fuerzas competitivas, el nivel de intensidad competitiva de la industria seguirá siendo alto, lo que significa que el aumento de las ventas y los márgenes de beneficios continuarán en niveles moderados para la industria en su conjunto.[33]

Amenaza de nuevos participantes

Los **nuevos participantes** de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes. Una **barrera de entrada** es un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria. Por ejemplo, ninguna empresa nueva de automóviles de origen local se ha establecido con éxito en Estados Unidos desde la década de los treinta debido a los elevados requerimientos de capital para construir instalaciones de producción y desarrollar una red de distribución por medio de concesionarios. Algunas de las posibles barreras de entrada son:

- **Economías de escala:** por ejemplo, las economías de escala en la producción y venta de microprocesadores dieron a Intel una importante ventaja en costos sobre cualquier nuevo rival.
- **Diferenciación de productos:** las corporaciones como P&G y General Mills, que fabrican productos como Tide y Cheerios, crean enormes barreras de entrada a través de sus altos niveles de publicidad y promoción.
- **Requerimientos de capital:** la necesidad de invertir enormes recursos financieros en instalaciones de manufactura para fabricar grandes aviones comerciales crea una barrera de entrada importante para cualquier competidor de Boeing y Airbus.
- **Costos de cambio:** una vez que un programa de software, como Excel o Word, se establecen en algunas oficinas, los jefes de éstas se niegan a cambiar a un nuevo programa debido a los altos costos de capacitación.
- **Acceso a canales de distribución:** con frecuencia, los pequeños empresarios tienen dificultades para obtener espacio de anaquel en supermercados para sus productos, ya que las tiendas grandes co-

bran por el espacio de sus estantes y dan prioridad a las empresas establecidas que pueden pagar los anuncios necesarios para generar una alta demanda de los clientes.

- **Desventajas de costos independientes de la escala:** una vez que un nuevo producto gana suficiente participación de mercado para ser aceptado como la *norma* para ese tipo de producto, el fabricante ha logrado una ventaja clave. El desarrollo de Microsoft del primer sistema operativo ampliamente adoptado (MS-DOS) para la computadora personal tipo IBM le proporcionó una ventaja competitiva importante sobre competidores potenciales. Su introducción de Windows le ayudó a consolidar esa ventaja de tal manera que el sistema operativo Microsoft se encuentra ahora en más de 90% de las computadoras personales a nivel mundial.
- **Política gubernamental:** los gobiernos pueden limitar la entrada a una industria por medio de requisitos de licencias, a través de la restricción del acceso a materias primas, como a sitios de perforación petrolera en áreas protegidas.

Rivalidad entre empresas existentes

En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla. Por ejemplo, la entrada de empresas de pedidos por correo, como Dell y Gateway en la industria de las computadoras personales dominada anteriormente por IBM, Apple y Compaq aumentó el nivel de actividad competitiva a tal grado que cualquier reducción de precios o introducción de nuevos productos era seguida rápidamente por acciones similares de los rivales. Lo mismo sucede con los precios en la industria de las líneas aéreas estadounidenses. Según Porter, la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran:

- **Número de competidores:** cuando los competidores son escasos y más o menos del mismo tamaño, como sucede en las industrias estadounidenses de los automóviles y de grandes aparatos electrodomésticos, se vigilan unos a otros cuidadosamente para tener la seguridad de que igualan cualquier acción realizada por la otra empresa mediante una acción contraria similar.
- **Tasa de crecimiento de la industria:** cualquier disminución de la cantidad de pasajeros tiende a iniciar una guerra de precios en la industria de las líneas aéreas porque la única vía para crecer es arrebatarle las ventas a un competidor.
- **Características del producto o servicio:** un producto puede ser único, con muchas cualidades que lo diferencian de otros de su tipo, o puede ser una **mercancía**, es decir, un producto cuyas características son las mismas sin importar quién lo venda. Por ejemplo, la mayoría de las personas elige una gasolinera con base en su ubicación y precio porque consideran a la gasolina como una mercancía.
- **Monto de los costos fijos:** debido a que las líneas aéreas deben hacer volar sus aviones según lo previsto, sin importar el número de pasajeros que haya pagado el vuelo, ofrecen tarifas baratas en lista de espera siempre que un avión tiene asientos desocupados.
- **Capacidad:** si la única manera en que un fabricante puede aumentar su capacidad es, sobre todo, mediante la construcción de una nueva planta (como en la industria del papel), operará esa nueva planta a toda su capacidad para mantener sus costos unitarios tan bajos como sea posible y producirá tanto que los precios de venta caerán en toda la industria.
- **Altura de las barreras de salida:** las **barreras de salida** evitan que una empresa salga de una industria. Por ejemplo, la industria cervecera tiene un porcentaje bajo de empresas que dejan voluntariamente la industria porque son activos especializados cuyo único uso es la elaboración de cerveza.
- **Diversidad de los rivales:** los rivales que tienen ideas muy diferentes en cuanto a la forma de competir se cruzarán en el camino con frecuencia y, sin saberlo, desafiarán la posición de unos y otros. Esto sucede a menudo en la industria de la ropa al detalle cuando varios vendedores abren locales en el mismo sitio, arrebatándose las ventas entre sí. Este fenómeno también se presenta en algunos países o regiones cuando las corporaciones multinacionales compiten en una economía cada vez más globalizada.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un **producto sustituto** es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Por ejemplo, el correo electrónico es un sustituto del fax. Nutrasweet es un sustituto del azúcar, internet es un sustituto de las tiendas de video y el agua embotellada de los refrescos. Según Porter, "los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable".[34] En la medida en que los costos de cambio sean bajos, los sustitutos pueden producir un fuerte efecto en una industria. El té es considerado un sustituto del café. Si el precio de este último sube demasiado, quienes lo consumen empezarán a cambiar lentamente al té. De esta forma, el precio del té coloca un techo al precio del café. En ocasiones, resulta difícil identificar los posibles productos o servicios sustitutos, ya que significa buscar productos o servicios que realicen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente y den la impresión de que no son fácilmente sustituibles.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores afectan a una industria a través de su capacidad para reducir los precios, requerir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí. Un comprador o grupo de compradores es poderoso si alguno de los siguientes factores es cierto:

- Un comprador adquiere una gran cantidad del producto o servicio del vendedor (por ejemplo, los filtros de aceite que compra una importante fábrica de automóviles).
- Un comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por sí mismo (por ejemplo, una cadena de periódicos podría producir su propio papel).
- Los proveedores alternos son numerosos porque el producto es estándar o poco diferenciado (por ejemplo, los automovilistas pueden elegir entre muchas gasolinerías).
- Cambiar de proveedores es poco costoso (por ejemplo, los artículos de oficina son fáciles de encontrar).
- El producto adquirido representa un porcentaje alto de los costos de un comprador, lo que proporciona un incentivo para comparar precios en busca de un precio más bajo (por ejemplo, la gasolina que las tiendas de conveniencia adquieren para su reventa constituye la mitad de sus costos totales).
- Un comprador obtiene pocos beneficios y es, por lo tanto, muy sensible a los costos y a las diferencias en el servicio (por ejemplo, las tiendas de abarrotes tienen márgenes muy pequeños de ganancia).
- El producto adquirido es poco importante en la calidad final o el precio de los productos o servicios de un comprador y, por consiguiente, se puede sustituir con facilidad sin afectar al producto final en forma adversa (por ejemplo, el cable eléctrico para lámparas).

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores afectan a una industria a través de su capacidad para aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Un proveedor o grupo de proveedores es poderoso si alguno de los factores siguientes tiene relevancia:

- Algunas empresas dominan en la industria proveedora, pero ésta vende a muchas empresas (por ejemplo, la industria petrolera).
- Su producto o servicio es único o ha creado costos de cambio (por ejemplo, el software procesador de palabras).
- Los sustitutos no están fácilmente disponibles (por ejemplo, electricidad).
- Los proveedores tienen capacidad para integrarse hacia adelante y competir directamente con sus clientes actuales (por ejemplo, un productor de microprocesadores, como Intel, puede fabricar computadoras personales).
- Una industria de compras adquiere sólo una pequeña porción de los bienes y servicios del grupo de proveedores y, por lo tanto, es poco importante para el proveedor (por ejemplo, las ventas de llantas para podadoras son menos importantes para la industria llantera que las ventas de llantas para automóviles).

Poder relativo de otras partes interesadas

Una sexta fuerza se debe agregar a la lista de Porter: los diversos grupos de partes interesadas que están presentes en el ambiente de tareas. Algunos de estos grupos son los gobiernos (si no están explícitamente incluidos en algún otro grupo), comunidades locales, acreedores (si no están incluidos con los proveedores), accionistas y complementadores. Según Andy Grove, presidente y exdirector general de Intel, un **complementador** es una empresa (por ejemplo, Microsoft) o industria cuyo producto funciona bien con el producto de otra empresa (por ejemplo, Intel) y sin el cual dicho producto perdería gran parte de su valor.[35] Un ejemplo de industrias complementarias es el de la llantera y la automovilística. Las partes interesadas internacionales clave que determinan muchas de las regulaciones y normas del comercio internacional son la Organización Mundial de Comercio, la Unión Europea, el TLCAN, ASEAN y el Mercosur.

La importancia de estas partes interesadas varía según la industria. Por ejemplo, los grupos ambientalistas de Maine, Michigan, Iowa y Oregon lucharon con éxito para lograr la aprobación de leyes que prohibieran las botellas y latas desechables, por lo que ahora se exigen depósitos para la mayoría de los envases de bebidas. Esto aumentó mucho los costos en todos los niveles, pero el impacto más fuerte lo soportaron los productores marginales que no podían absorber internamente todos estos costos. El enorme poder que tradicionalmente los sindicatos nacionales han tenido en las industrias estadounidenses ferroviaria y del automóvil ha aumentado los costos de manera impresionante en ellas, pero ha influido poco en el software informático.

Evolución de la industria

Con el paso del tiempo, la mayoría de las industrias evoluciona a través de una serie de etapas que arrancan en el crecimiento, atraviesan la madurez y llegan hasta su eventual declive. El poder de cada una de las seis fuerzas mencionadas varía de acuerdo con la etapa de evolución de la industria. El ciclo de vida de la industria es útil para explicar y predecir las tendencias entre las seis fuerzas que impulsan la competencia industrial. Por ejemplo, cuando una industria es nueva, las personas compran con frecuencia el producto, sin importar el precio, porque éste satisface una necesidad específica. Esto ocurre comúnmente en una **industria fragmentada**, en la que ninguna empresa tiene una gran participación de mercado y cada una sirve sólo a una pequeña porción del mercado total mediante una cerrada competencia con las demás (por ejemplo, los servicios de limpieza).[36] En la medida en que nuevas compañías entran en la industria, los precios caen debido a la competencia. Las empresas usan la curva de experiencia (que se analiza en el capítulo 5) y las economías de escala para reducir los costos más rápidamente que sus rivales. Las empresas se integran para reducir los costos todavía más mediante la adquisición de sus proveedores y distribuidores. Los competidores tratan de diferenciar sus productos para evitar la feroz competencia de precios que es común en una industria madura.

Cuando una industria llega a la madurez, los productos tienden a convertirse en mercancías. En este momento, ésta es una **industria consolidada**, dominada por algunas empresas grandes, cada una de las cuales lucha por diferenciar sus productos del resto de los de la competencia. En la medida en que los compradores, con el paso del tiempo, incrementan su nivel de exigencias, sus decisiones de compra se basan en mejor información. Los precios adquieren mucha importancia, debido al nivel mínimo de calidad y características, y los márgenes de utilidades disminuyen. Los sectores del automóvil, petrolero y de grandes aparatos electrodomésticos son ejemplos de industrias maduras y consolidadas, cada una de las cuales está controlada por un pequeño número de grandes competidores. En el caso de la industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos, ésta dejó de ser una industria fragmentada (competencia pura) integrada por cientos de fabricantes, como lo era en sus años iniciales, para convertirse en una industria consolidada (oligopolio maduro) compuesta por cuatro empresas que controlan alrededor de 98% de las ventas de esos aparatos en ese país. Una consolidación similar ocurre actualmente en el mismo sector de la industria europea.

Conforme una industria avanza a través de la madurez hacia un posible declive, la tasa de crecimiento de ventas de sus productos reduce su ritmo e incluso comienza a disminuir. En la medida en que las barreras de salida sean bajas, las empresas empezarán a transformar sus instalaciones para darles usos alternativos o venderlas a otras empresas. La industria tiende a consolidarse alrededor de menos competidores, aunque más grandes. El sector tabacalero es un ejemplo de una industria que actualmente está en declive.

Clasificación de industrias internacionales

Según Porter, las industrias del mundo varían en una escala que va de multinacional a global (vea la **figura 4.4**).[37] Las **industrias multinacionales** son específicas de cada país o grupo de países. Este tipo de industria está constituida por un conjunto de industrias esencialmente nacionales, como las ventas al detalle y los seguros. Las actividades de una subsidiaria de una corporación multinacional (CMN) en este tipo de industria son básicamente independientes de las actividades de las subsidiarias de la CMN en otros países. En cada país, ésta posee una instalación de manufactura para producir bienes que se venderán en ese país. Desde este punto de vista, la CMN tiene capacidad para adaptar sus productos o servicios a las necesidades específicas de los consumidores de un país en particular o grupo de países que tengan ambientes sociales similares.

En contraste, las **industrias globales** operan a nivel mundial y las CMN hacen sólo pequeños ajustes de acuerdo con las circunstancias específicas de cada país. En una industria global, las actividades que una CMN realiza en un país reciben una gran influencia de las actividades que ésta lleva a cabo en otros países. Las CMN de industrias globales elaboran productos o servicios en diversos sitios alrededor del mundo y los venden con adaptaciones menores según las necesidades de países específicos. Como ejemplos de industrias globales están las de aviones comerciales, televisores, semiconductores, copiadoras, automóviles, relojes y llantas. Las corporaciones industriales más grandes del mundo en cuanto a ingresos por ventas son, en su mayor parte, CMN que operan en industrias globales.

Los factores que determinan si una industria será principalmente multinacional o global son:

1. *Presión para coordinarse* con las CMN que operan en esa industria
2. *Presión de una respuesta local* de parte de mercados nacionales individuales

En la medida en que la presión para coordinarse sea fuerte y la presión de respuesta local sea débil para las CMN de una industria en particular, esa industria tenderá a volverse global. En contraste, cuando la presión de respuesta local es fuerte y la presión para coordinarse es débil sobre las corporaciones multinacionales de una industria, esa industria tenderá a ser multinacional. Entre estos dos extremos se encuentran muchas industrias con diversas características, tanto de industrias multinacionales como de globales. La tensión dinámica entre estos dos factores está contenida en el lema “Pensar globalmente, pero actuar localmente”.

Evaluación del riesgo internacional

Algunas empresas, como American Can Company y Mitsubishi Trading Company, desarrollan redes de información y sistemas computarizados complejos para evaluar y clasificar los riesgos de inversión. Las pequeñas empresas contratan consultores externos, como Associated Consultants International, de Chicago, o Arthur D. Little, Inc., de Boston, para que les proporcionen evaluaciones sobre riesgo político. Entre los diversos sistemas que existen para evaluar los riesgos políticos y económicos se pueden mencionar el Índice de estabilidad de sistemas políticos, el Índice de riesgo del ambiente de negocios, el Servicio de evaluación nacional de Business International, la Unidad de inteligencia de economistas y los Pronósticos de riesgo político mundial de Frost and Sullivan.[38] Business International proporciona a sus suscriptores información actualizada sobre las condiciones de 63 países. Sin importar la fuen-

Figura 4–4 **Escala de industrias internacionales**

Multinacional ⟷ Global

Industria en la que las empresas adaptan sus productos a las necesidades específicas de los consumidores de un país en particular.
- Ventas al detalle
- Seguros
- Banca

Industria en la que las empresas manufacturan y venden los mismos productos, realizando sólo ajustes menores para ciertos países alrededor del mundo.
- Automóviles
- Llantas
- Televisores

te de datos, una empresa debe desarrollar su propio método para evaluar el riesgo. Debe decidir cuáles son sus factores de riesgo más importantes y después asignar un valor a cada uno.

Grupos estratégicos

Un **grupo estratégico** es un conjunto de unidades de negocio o empresas que "siguen estrategias semejantes con recursos similares".[39] Clasificar a las empresas de una industria en una serie de grupos estratégicos es muy útil para entender mejor el ambiente competitivo.[40] Debido a que la estructura y cultura de una corporación tienden a reflejar los tipos de estrategia que ésta sigue, las empresas o unidades de negocio que pertenecen a un grupo estratégico en particular dentro de la misma industria tienden a ser fuertes rivales y más similares entre sí que los competidores de otros grupos estratégicos dentro del mismo sector.[41]

Por ejemplo, aunque McDonald's y Olive Garden forman parte de la misma industria, de los restaurantes, tienen diferentes misiones, objetivos y estrategias y, por lo tanto, pertenecen a diferentes grupos estratégicos. Generalmente tienen poco en común y prestan poca atención una a la otra al planificar sus acciones competitivas. Sin embargo, Burger King y Hardee's tienen mucho en común con McDonald's en cuanto a su estrategia similar de producir un alto volumen de alimentos de precios bajos para su venta a la familia promedio. Por consiguiente, son fuertes rivales y están organizadas para operar de manera similar.

Los grupos estratégicos de una industria específica se pueden clasificar al trazar las posiciones de mercado de los competidores de la industria en una gráfica bidimensional, mediante el empleo de dos variables estratégicas como ejes vertical y horizontal (vea la **figura 4.5**):

1. Seleccionar dos características amplias, como precio y menú, que diferencien a las empresas de una industria.
2. Registrar las empresas usando estas dos características como dimensiones.
3. Dibujar un círculo alrededor de las empresas que estén más cerca unas de otras para formar un grupo estratégico, pero modificar el tamaño del círculo en proporción a la participación del grupo en las ventas totales de la industria. También se puede nombrar cada grupo estratégico de la industria de los restaurantes con un título que lo identifique, como comida rápida o servicio estilo bufet.

Otras dimensiones, como calidad, servicio, ubicación o grado de integración vertical se podrían usar en gráficas adicionales de la industria de los restaurantes para entender mejor la manera en que compiten las diversas empresas de la industria. No obstante, hay que recordar que las dos dimensiones no deben estar altamente correlacionadas; de otro modo, los círculos del mapa simplemente se dispondrán en diagonal, lo cual proporcionará muy poca información nueva que sea distinta de la obvia.

Tipos estratégicos

Al analizar el nivel de intensidad competitiva en una industria o grupo estratégico en particular, es útil clasificar a los diversos competidores con propósitos predictivos. Un **tipo estratégico** es una categoría de empresas basadas en una orientación estratégica común y una combinación de estructura, cultura y procesos que concuerdan con esa estrategia. Según Miles y Snow, las empresas competidoras de una sola industria se pueden clasificar en uno de cuatro tipos básicos de acuerdo con su orientación estratégica general.[42] Esta distinción ayuda a explicar por qué las empresas que enfrentan situaciones similares se comportan de manera distinta y siguen haciéndolo así durante largos periodos. Estos tipos generales tienen las siguientes características:

- Los **defensores** son empresas con líneas de productos limitadas que se *centran en mejorar la eficiencia de sus operaciones existentes*. Esta orientación hacia los costos les impide innovar en otras áreas. Lincoln Electric es un ejemplo de defensor debido a la importancia que otorga a la eficiencia.
- Los **prospectores** son empresas con líneas de productos moderadamente amplias que se *centran en la innovación de productos y las oportunidades de mercado*. Esta orientación hacia las ventas las

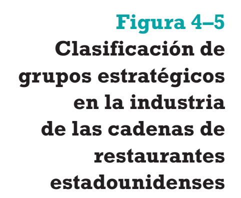
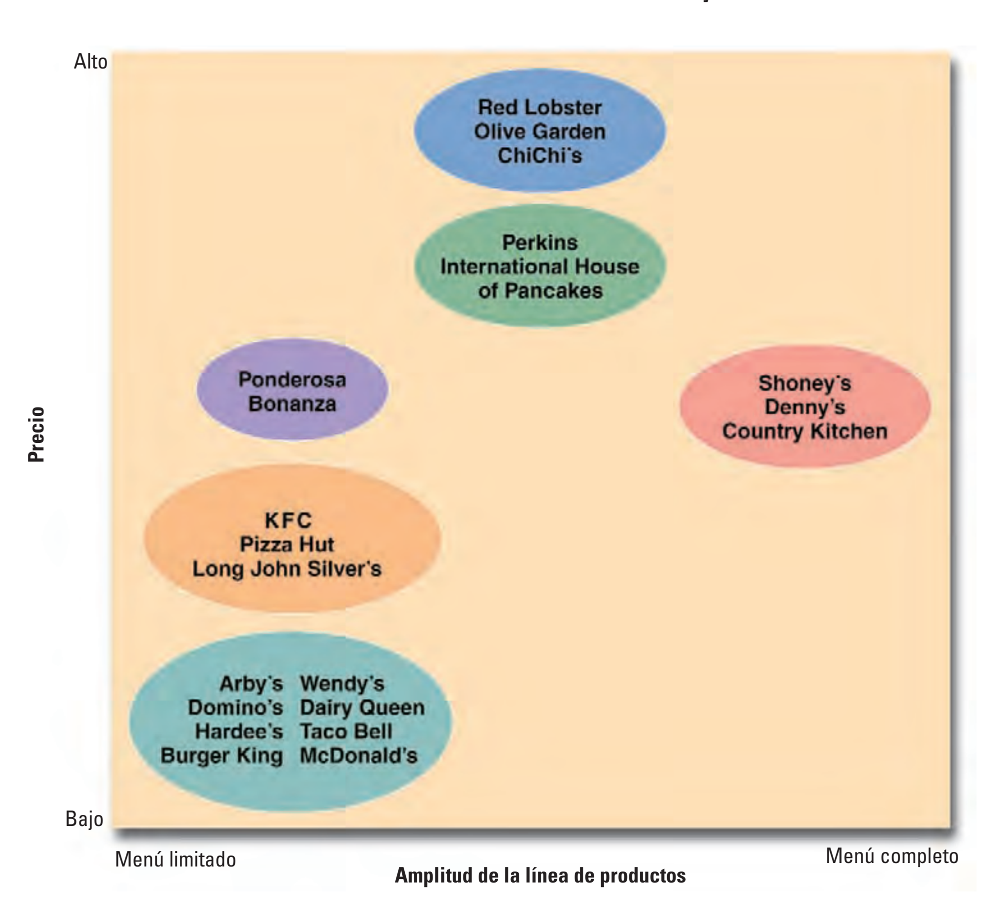


Figura 4–5
Clasificación de grupos estratégicos en la industria de las cadenas de restaurantes estadounidenses



hace algo ineficientes. Tienden a destacar la creatividad sobre la eficiencia. La importancia que Rubbermaid concede al desarrollo de nuevos productos la hace un ejemplo de prospector.

- Los **analizadores** son corporaciones que *operan por lo menos en dos áreas diferentes de producto-mercado*, una estable y otra variable. En las áreas estables, se destaca la eficiencia. En las áreas variables, se destaca la innovación. Las empresas multidivisionales como IBM y Procter & Gamble, que operan en múltiples industrias, tienden a ser analizadores.
- Los **reactores** son corporaciones que *carecen de una relación congruente entre estrategia, estructura y cultura*. Sus respuestas a las presiones ambientales, a menudo ineficaces, tienden a ser cambios estratégicos graduales. En épocas recientes, la mayoría de las principales líneas aéreas estadounidenses han tendido a ser reactores debido a la manera en que se han visto obligadas a responder a nuevos participantes como Southwest y JetBlue.

Dividir a la competencia en estas cuatro categorías permite a un administrador estratégico no sólo dar seguimiento a la eficacia de ciertas orientaciones estratégicas, sino también diseñar escenarios de desarrollos industriales futuros (que se analizan más adelante en este capítulo).

Hipercompetencia

La mayoría de las industrias actuales enfrentan un nivel creciente de incertidumbre del entorno y se convierten en organizaciones más complejas y dinámicas. Las industrias que eran multinacionales se transforman en globales. Los nuevos competidores, flexibles, agresivos e innovadores, se desplazan hacia mercados establecidos para erosionar rápidamente las ventajas de las grandes empresas anterior-

mente dominantes. Los canales de distribución varían de un país a otro y se modifican casi a diario mediante el uso de complejos sistemas de información. Se crean relaciones más cercanas con los proveedores para reducir costos, aumentar la calidad y ganar acceso a nueva tecnología. Las empresas aprenden a imitar con rapidez las estrategias exitosas de los líderes de mercado y es más difícil mantener cualquier ventaja competitiva durante mucho tiempo. Por consiguiente, el nivel de intensidad competitiva aumenta en la mayoría de las industrias.

Richard D'Aveni sostiene que este tipo de turbulencia ambiental alcanza a más industrias y la competencia se convierte en **hipercompetencia**. Según D'Aveni:

> *En la hipercompetencia, la frecuencia, la determinación y la intensidad del movimiento dinámico de los participantes se aceleran para crear una condición de desequilibrio y cambio constantes. Conforme se fusionan diversas industrias, los ciclos cortos de vida de productos, los ciclos cortos de diseño de productos, las nuevas tecnologías, la entrada frecuente de participantes inesperados, el reposicionamiento de los preexistentes y las redefiniciones tácticas de las fronteras del mercado amenazan la estabilidad de éste. En otras palabras, los ambientes escalan hacia mayores niveles de incertidumbre, dinamismo, heterogeneidad de los participantes y hostilidad.*[43]

En las industrias hipercompetitivas, como la de computadoras, la ventaja competitiva proviene de un conocimiento actualizado de las tendencias ambientales y la actividad competitiva, junto con la disposición de arriesgar una ventaja actual a cambio de una posible ventaja nueva. Las empresas deben estar dispuestas a **canibalizar** sus propios productos, es decir, reemplazar los productos populares antes de que los competidores hagan lo mismo, para mantener su ventaja competitiva. Como resultado, la inteligencia competitiva nunca ha sido tan importante. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.1** para saber cómo Microsoft opera en la industria hipercompetitiva del software de cómputo. La hipercompetencia se analiza con más detalle en el **capítulo 6**.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.1

Microsoft en una industria hipercompetitiva

Microsoft es una empresa dinámica que opera en una industria hipercompetitiva. Ha usado su dominio de los sistemas operativos (DOS y Windows) para lograr una posición muy fuerte en programas de aplicación, como procesamiento de palabras y hojas de cálculo (Word y Excel). Aunque en 1992 Microsoft controlaba 90% del mercado de sistemas operativos de computadoras personales, invirtió millones de dólares en el desarrollo de la siguiente generación, Windows 95 y Windows NT, seguidos rápidamente por Windows Me y XP. En vez de tratar de proteger su ventaja en el rentable sistema operativo DOS, Microsoft intentó activamente reemplazar a Dos con diversas versiones de Windows. Antes de la hipercompetencia, la mayoría de los expertos se oponían al canibalismo de la propia línea de productos de una empresa porque destruía un producto muy rentable en vez de ordeñarlo como una "vaca lechera". De acuerdo con esta línea de pensamiento, sería mejor que una empresa defendiera sus productos más viejos. Se deberían introducir nuevos productos sólo si se probara que éstos no le restarían ventas a los actuales. Microsoft fue una de las primeras empresas en desaprobar este argumento en contra de la canibalización.

Bill Gates, cofundador, presidente y director general de Microsoft, se dio cuenta de que si su empresa no reemplazaba su propia línea de productos DOS con un mejor producto, otra empresa lo haría (como Linux u OS/2 Warp de IBM). Sabía que el éxito en la industria de software dependía no tanto del tamaño de la empresa como de moverse agresivamente a la siguiente ventaja competitiva antes de que un competidor lo hiciera. "Éste es un mercado hipercompetitivo", explicó Gates. "Las economías de escala no son tan positivas en este negocio. La astucia es la condición en este negocio". Para 2004, Microsoft todavía controlaba más de 90% del software de sistemas operativos y también había logrado una posición dominante en el software de aplicaciones.

Fuente: adaptado con permiso de THE FREE PRESS, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de HYPERCOMPETITION: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering,de Richard D'Aveni.

Uso de los factores de éxito clave para crear una matriz industrial

En una industria existen comúnmente ciertas variables (factores de éxito clave) que la administración de una empresa debe entender para lograr el éxito. Los **factores de éxito clave** son variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en una industria específica. Estos factores varían generalmente de una industria a otra y son decisivos para determinar la capacidad de una empresa para tener éxito en esa industria. Dependen usualmente de las características económicas y tecnológicas del sector, así como de las armas competitivas sobre las cuales las empresas de la industria han desarrollado sus estrategias.[44] Por ejemplo, en el sector de los grandes aparatos electrodomésticos, una empresa debe lograr costos bajos, construyendo comúnmente grandes instalaciones de manufactura dedicadas a fabricar múltiples versiones de un tipo de aparato, como lavadoras. En razón de que 60% de los grandes aparatos electrodomésticos se venden en Estados Unidos a través de "tiendas poderosas", como Sears y Best Buy, la empresa debe tener una fuerte presencia en el canal de distribución de comerciantes masivos. Debe ofrecer una línea completa de aparatos y proporcionar un sistema de entrega justo a tiempo para mantener el inventario de sus tiendas y los costos de los pedidos en un nivel mínimo. Como el consumidor espera que un aparato sea confiable y duradero, una empresa debe tener una excelente IyD de procesos. Cualquier fabricante de aparatos eléctricos que sea incapaz de manejar eficazmente estos factores de éxito clave no sobrevivirá por mucho tiempo en el mercado estadounidense.

Una **matriz industrial** resume los factores de éxito clave de una industria específica. Como muestra la **tabla 4.4**, la matriz asigna un valor a cada factor con base en la importancia de ese factor para lograr el éxito en la industria. La matriz también especifica con qué nivel de eficacia responden los diversos competidores de la industria a cada factor. Para crear una matriz industrial con base en dos competidores industriales (denominados A y B), siga los pasos que se presentan a continuación para la industria que se analiza:

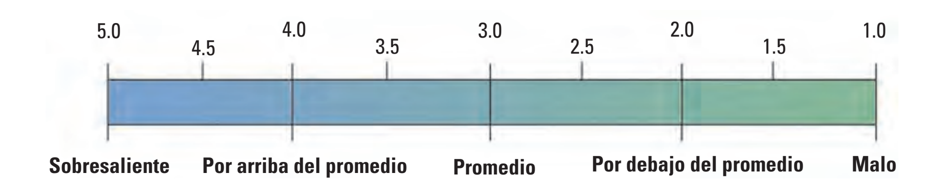
1. En la **columna 1** (***Factores de éxito clave***), enumere los ocho a diez factores que parecen determinar el éxito en la industria.
2. En la **columna 2** (***Valor***), asigne un valor a cada factor, de **1.0** (Más importante) a **0.0** (No importante), con base en el efecto probable de ese factor en el éxito presente y futuro de la industria en general. **Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores estratégicos**.
3. En la **columna 3** (***Calificación de la Empresa A***), examine una empresa específica de la industria, por ejemplo, la Empresa A. Asigne una calificación a cada factor, de **5** (Sobresaliente) a **1** (Malo), con base en la respuesta actual de la Empresa A a ese factor en particular. Cada calificación es una

TABLA 4–4 MATRIZ INDUSTRIAL

Factores de éxito clave	Valor	Calificación de la Empresa A	Calificación ponderada de la Empresa A	Calificación de la Empresa B	Calificación ponderada de la Empresa B
1	2	3	4	5	6
Total	1.00		____		____

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Industry Matrix", Copyright © 1997, 2001 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

valoración con respecto a la eficacia con que esa empresa maneja específicamente cada factor de éxito clave.



4. En la **columna 4** (***Calificación ponderada de la Empresa A***), multiplique el valor de la **columna 2** para cada factor por su calificación registrada en la **columna 3** para obtener la calificación ponderada de ese factor para la Empresa A. Esto genera una calificación ponderada para cada factor de éxito clave que va de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Malo), siendo **3.0** el promedio.
5. En la **Columna 5** (***Calificación de la Empresa B***), examine una segunda empresa de la industria, en este caso, la Empresa B. Asigne una calificación a cada factor de éxito clave, de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Malo), con base en la respuesta actual de la Empresa B a cada factor en particular.
6. En la **Columna 6** (***Calificación ponderada de la Empresa B***), multiplique el valor de la **columna 2** de cada factor por su calificación registrada en la **columna 5** para obtener la calificación ponderada de ese factor de la Empresa B.
7. Por último, sume las calificaciones ponderadas de todos los factores en las **columnas 4 y 6** para determinar las calificaciones ponderadas totales de las empresas A y B. **La calificación ponderada total indica qué tan bien responde cada empresa a los factores de éxito clave actuales y esperados del ambiente de la industria**. Verifique que la calificación ponderada total refleje realmente el rendimiento actual de la empresa en cuanto a rentabilidad y participación de mercado. La matriz industrial puede ampliarse para incluir a todos los competidores importantes de una industria agregando dos columnas más a cada competidor adicional.

4.3 Inteligencia competitiva

Gran parte del análisis ambiental externo se lleva a cabo de manera informal e individual. La información se obtiene de diversas fuentes: proveedores, clientes, publicaciones industriales, empleados, expertos en la industria, conferencias industriales e internet.[45] Por ejemplo, los científicos e ingenieros que trabajan en el laboratorio de IyD de una empresa pueden conocer nuevos productos y las ideas de los competidores en reuniones profesionales; alguien del departamento de compras, al hablar con los representantes de proveedores, también puede descubrir información valiosa sobre un competidor. Un estudio de innovación de productos encontró que 77% de todas las innovaciones en instrumentos científicos y 67% en semiconductores y tableros de circuitos impresos las iniciaron los clientes en la forma de preguntas y quejas.[46] En estas industrias, la fuerza de ventas y los departamentos de servicios deben permanecer especialmente vigilantes.

La **inteligencia competitiva** es un programa formal para recabar información sobre los competidores de una empresa. Denominada con frecuencia *inteligencia de negocios*, es uno de los campos de mayor crecimiento de la administración estratégica. Según el presidente de P&G, John Pepper: "no puedo imaginar un momento en la historia en el que las competencias, las destrezas y los conocimientos de los hombres y mujeres que participan en inteligencia competitiva fueran más necesarios y relevantes para una empresa capaz de diseñar una estrategia exitosa y ejecutarla".[47] Por ejemplo, en General Mills todos los empleados han sido capacitados para reconocer y utilizar las fuentes de información competitiva. Los conserjes ya no sólo ordenan pedidos a los proveedores de productos de limpieza; ¡también preguntan sobre las prácticas relevantes de las empresas competidoras! Una encuesta realizada entre grandes corporaciones estadounidenses reveló que 78% de ellas reportó actividades de inteligencia competitiva en sus empresas.[48] Como ya se mencionó, IBM utiliza su software WebFountain

para vigilar internet en busca de datos diversos, entre ellos información sobre competidores y amenazas competitivas incipientes. De acuerdo con una encuesta aplicada por Merrill Lynch a directores de información corporativa, el software de inteligencia de negocios ocupó el primer lugar en la lista de planes de inversión en software corporativo en 2003.[49]

Fuentes de inteligencia competitiva

La mayoría de las corporaciones recurren a organizaciones externas para que les proporcionen datos ambientales. Empresas como A. C. Nielsen Co. proporcionan a sus suscriptores datos bimestrales sobre participación de marca, precios de ventas al detalle, porcentajes de tiendas que tienen un artículo en existencias y porcentajes de tiendas sin existencias. Los estrategas emplean estos datos para detectar tendencias regionales y nacionales, así como para evaluar la participación de mercado. La información sobre condiciones del mercado, regulaciones gubernamentales, competidores de la industria y nuevos productos se puede comprar a "corredores de información", como Market Research.com (Findex), LexisNexis (análisis de empresas y países) y Finsbury Data Services. En el sitio web de Hoover's (www.hoovers.com), se obtienen generalmente perfiles empresariales e industriales. Muchas corporaciones han establecido sus propias bibliotecas internas y sistemas de información computarizados para manejar el volumen creciente de información disponible.

Internet ha cambiado la manera en que los estrategas participan en la vigilancia ambiental, ya que constituye el medio más rápido para obtener datos sobre casi cualquier tema. Aunque el alcance y la calidad de la información de internet aumentan geométricamente, también está llena de "ruido", información errónea y disparates. Por ejemplo, ¡varios sitios web corporativos envían a los visitantes no deseados a sitios web ficticios especialmente construidos![50] A diferencia de una biblioteca, internet carece de las normas estrictas de control bibliográfico que existen en el mundo impreso. No existe el ISBN ni el Sistema Decimal Dewey para identificar, buscar y recuperar un documento. Muchos documentos web no incluyen el nombre del autor ni la fecha de publicación. Una página que proporciona información útil puede estar accesible en la red un día y desaparecer al día siguiente. Ex empleados descontentos, ambientalistas estrafalarios y hackers bromistas crean sitios web "blog" o bitácora para atacar y desacreditar a corporaciones de buena reputación. Se diseminan rumores sin ningún fundamento a través de salas de chat y sitios web personales. Esta situación genera un problema serio para los investigadores. ¿Cómo se puede evaluar la información que se encuentra en internet? Para conocer una manera de evaluar información de inteligencia, vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.2**.

Algunas empresas deciden usar espionaje industrial u otras técnicas de recolección de inteligencia para obtener información directamente de sus competidores. Según una encuesta realizada por la American Society for Industrial Security, PricewaterhouseCoopers y la Cámara de Comercio de Estados Unidos, las empresas Fortune 1000 perdieron aproximadamente 59,000 millones de dólares en un año debido únicamente al robo de secretos comerciales.[51] Por medio de empleados y contratistas privados de competidores actuales o antiguos, algunas empresas intentan robar secretos comerciales, tecnología, planes de negocio y estrategias de precios. Por ejemplo, Avon Products contrató investigadores privados para recuperar documentos (algunos de ellos triturados) que Mary Kay Corporation había tirado en un contenedor de basura público. Los estudios revelan que 32% de la basura que se encuentra comúnmente cerca de máquinas copiadoras contiene datos empresariales confidenciales, además de datos personales (29%) y chismes (39%).[52] Incluso P&G, que se defiende como una fortaleza de las filtraciones de información, es vulnerable. Un competidor pudo saber la fecha exacta de lanzamiento en Europa de un detergente concentrado para ropa cuando uno de sus empleados visitó la fábrica donde se construía la maquinaria. Todo lo que necesitó fue hacer simplemente algunas preguntas sobre lo que cierta máquina hacía, para quién era y cuándo se entregaría.

Para combatir el creciente robo de secretos empresariales, en 1996 el gobierno de Estados Unidos aprobó la Ley de Espionaje Económico. La ley prohíbe (con multas hasta de cinco millones de dólares y diez años de prisión) robar cualquier material al que una empresa haya dedicado "esfuerzos razonables" para mantenerlo en secreto y que su valor provenga de no ser conocido.[53] La Sociedad de Profesionales en Inteligencia Competitiva (www.scip.org) urge a los estrategas a permanecer en el marco de la ley y actuar éticamente cuando busquen información. La sociedad sostiene que las actividades ilegales son absurdas porque la mayor parte de la inteligencia competitiva valiosa está disponible públicamente

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.2

Evaluación de la inteligencia competitiva

Una regla básica para recolectar inteligencia es que antes de que una pieza de información se use en cualquier informe o resumen, debe evaluarse en dos formas. En primer lugar, la fuente de información se evalúa en cuanto a su veracidad y confiabilidad. ¿Qué nivel de veracidad presenta la fuente? ¿Qué tanto puede confiar en ella un investigador para obtener información fidedigna y correcta? Un enfoque consiste en clasificar la confiabilidad de la fuente en una escala de A (extremadamente confiable) B (confiable), C (confiabilidad desconocida), D (probablemente poco confiable) o E (confiabilidad muy dudosa). La confiabilidad de una fuente se evalúa con base en las credenciales del autor, la organización que proporciona la información y el desempeño anterior de la fuente, entre otros factores. En segundo lugar, se evalúa la probabilidad de que la información o los datos sean correctos. La exactitud de los datos se clasifica en una escala de 1 (correcto), 2 (probablemente correcto), 3 (desconocido), 4 (dudoso) o 5 (extremadamente dudoso). La exactitud de una pieza de datos o información se evalúa con base en su concordancia con otras piezas de información obtenidas de manera independiente o con una tendencia general apoyada por datos previos. Por ejemplo, en el caso de cada pieza de información encontrada en internet, es importante registrar no sólo el URL de la página web, sino también la evaluación de la información de A1 (buena información) a E5 (mala información). La evaluación de la información que se obtiene a través de la investigación bibliográfica de fuentes como Moody's Industrials, Standard & Poor's o Value Line recibe generalmente una confiabilidad de A. La exactitud de los datos todavía puede variar de 1 a 5, pero, en la mayoría de los casos, es probable que sea de 1 o 2 y, quizá, no mayor de 3 o 4, pues los sitios web son muy diferentes.

Los sitios web como el que patrocina la Comisión de Valores y Cambios de Estados Unidos (*www.sec.gov*) o Hoovers Online (*www.hoovers.com*) son extremadamente confiables. Los sitios patrocinados por empresas son generalmente confiables, pero no son los lugares adecuados para buscar secretos comerciales, planes estratégicos o información patentada. Para empezar, muchas empresas conciben a sus sitios web relacionados principalmente con el marketing y proporcionan pocos datos además de las descripciones de productos y distribuidores. Otras empresas proporcionan sus últimos estados financieros y vínculos con otros sitios web útiles. Sin embargo, algunas compañías que operan en industrias muy competitivas pueden instalar software en su sitio para verificar la dirección web de un visitante. Los visitantes del nombre de dominio de un competidor son filtrados antes de permitirles el acceso a ciertos sitios web. No se les permite ir más allá de la página de información de productos o pueden ser enviados a un sitio ficticio que contiene información errónea. Por ejemplo, Cisco Systems usa su sitio para enviar a los visitantes de otras empresas de alta tecnología a una página web especial que les pregunta si les gustaría solicitar trabajo en Cisco.

por medio de informes anuales, sitios Web y bibliotecas. Desafortunadamente, varias empresas contratan "halcones", es decir, consultores de dudosa reputación, que hacen lo que sea necesario para obtener información cuando los métodos seleccionados no cumplen con las normas éticas de la SCIP o son ilegales. Esto permite a la empresa que inició la acción negar que hiciera algo incorrecto.[54]

Vigilancia de los competidores para la planeación estratégica

La actividad principal de una unidad de inteligencia competitiva es vigilar a los **competidores**, es decir, organizaciones que ofrecen productos o servicios iguales, similares o sustitutos del área de negocios en la que opera una empresa específica. Para entender a un competidor, es importante responder las 10 preguntas siguientes:

1. ¿Por qué existen sus competidores? ¿Existen para obtener beneficios o sólo para apoyar a otra unidad?
2. ¿Dónde agregan valor al cliente, como mayor calidad, menor precio, excelentes condiciones de crédito o mejor servicio?
3. ¿En cuál de sus clientes se interesan más los competidores? ¿Eligen a sus mejores clientes, escogen a los que usted no desea o van en busca de todos?

4. ¿Cuál es su base de costos y liquidez? ¿Cuánto efectivo tienen? ¿Cómo obtienen sus suministros?
5. ¿Están menos expuestos con sus proveedores que su empresa? ¿Son sus proveedores mejores que los suyos?
6. ¿Qué intentan hacer en lo futuro? ¿Tienen un plan estratégico para centrarse en los segmentos de mercado de su empresa? ¿Qué tan comprometidos están con crecer? ¿Existe alguna cuestión de sucesión?
7. ¿Cómo afectan sus actividades las estrategias de su empresa? ¿Debe ajustar sus planes y operaciones?
8. ¿Qué tan bueno se necesita ser en comparación con su competidor para ganar clientes? ¿Tiene alguno de los dos alguna ventaja competitiva en el mercado?
9. ¿Aparecerán nuevos competidores o nuevas formas de hacer negocios en los próximos años? ¿Quién es un nuevo participante potencial?
10. Si usted fuera un cliente, ¿elegiría sus productos en vez de los que ofrecen sus competidores? ¿Qué molesta a sus clientes actuales? ¿Qué competidores resuelven estas quejas específicas de sus clientes?[55]

Para responder éstas y otras preguntas, los profesionales en inteligencia competitiva utilizan varias técnicas analíticas. Además del análisis SWOT que se expuso anteriormente, el análisis de las fuerzas de la industria de Michael Porter y el de grupos estratégicos, algunas de estas técnicas son el modelo de diamante de Porter, las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema y el análisis de puntos ciegos de Gilad. Vea el **apéndice 4.A** para obtener mayor información sobre estas técnicas de análisis competitivo.

La inteligencia competitiva, realizada correctamente, es una contribución clave para la planificación estratégica. Avnet, Inc., uno de los distribuidores de componentes electrónicos más grandes del mundo, utiliza la inteligencia competitiva en su estrategia de crecimiento por adquisiciones. Según John Hovis, vicepresidente de planificación corporativa y relaciones con inversionistas de Avnet:

> *Nuestro equipo de inteligencia competitiva tiene la importante responsabilidad de seguir la pista a todo tipo de competidores, no sólo a nuestros competidores directos, sino a todos los rivales periféricos que tienen potencial para ejercer efecto en nuestra capacidad para crear valor... Una de las cosas que estamos a punto de lograr es encontrar nuevos candidatos de adquisición y nuestra unidad de inteligencia competitiva está muy involucrada con nuestro equipo de adquisiciones para ayudarlo a crear un perfil de posibles candidatos de adquisición.*[56]

4.4 Predicción

El análisis ambiental proporciona de manera razonable datos duros sobre la situación y las tendencias actuales, pero se requiere intuición y suerte para predecir con exactitud si estas tendencias persistirán. Sin embargo, los pronósticos resultantes se basan generalmente en una serie de supuestos que pueden o no ser válidos.

Peligro de los supuestos

Los supuestos subyacentes erróneos son la causa más frecuente de los errores de predicción. No obstante, muchos administradores que formulan e implantan planes estratégicos raramente toman en cuenta que su éxito se basa en una serie de supuestos. Muchos planes a largo plazo se basan simplemente en proyecciones de la situación actual.

Un ejemplo de lo que puede suceder cuando una estrategia corporativa se fundamenta en el muy dudoso supuesto de que el futuro será meramente una extensión del presente es el de Tupperware, la empresa que originó los recipientes de plástico para almacenar alimentos, herméticos y fáciles de usar.

Gran parte del éxito de la empresa se basaba en las demostraciones de Tupperware en la década de los cincuenta, cuando las amas de casa se reunían en los hogares de unas y otras para socializar y jugar mientras la representante local de Tupperware demostraba y vendía nuevos productos. La administración supuso durante las siguientes décadas que las demostraciones de Tupperware seguirían siendo un excelente canal de distribución. Su fe en este supuesto no le permitió ver la información sobre el estilo de vida cambiante de Estados Unidos (hacia familias con dos carreras y hogares de padres solteros) y su probable efecto en las ventas. Incluso en la década de los noventa, cuando los ejecutivos de Tupperware se dieron cuenta de que sus predicciones de ventas extrapoladas ya no se justificaban, no pudieron mejorar sus técnicas de predicción hasta que cambiaron su supuesto de que la mejor manera de vender Tupperware era mediante demostraciones. Por consiguiente, Rubbermaid y otros competidores, que decidieron vender sus recipientes en tiendas de abarrotes y de descuento, siguieron creciendo a expensas de Tupperware.[57]

Uso de técnicas de predicción

Existen diversas técnicas para predecir situaciones y cada una tiene defensores y críticos. Un estudio realizado a casi 500 de las corporaciones más grandes del mundo reveló que la extrapolación de tendencias era la forma de predicción utilizada más ampliamente, ya que más de 70% usa esta técnica en forma ocasional o frecuente.[58] En pocas palabras, la **extrapolación**, que es la extensión de las tendencias actuales hacia el futuro, se basa en el supuesto de que el mundo es constante de modo razonable y cambia lentamente a corto plazo. Los métodos de series temporales son enfoques de este tipo: intentan transportar una serie de acontecimientos históricos hacia el futuro. El problema básico con la extrapolación es que una tendencia histórica se basa en una serie de patrones o relaciones entre variables tan distintas que un cambio en cualquiera de ellas puede cambiar la dirección futura de la tendencia. Como regla general, cuanto más atrás en el pasado se encuentren datos relevantes que apoyen la tendencia, mayor confianza se podrá tener en la predicción.

La tormenta de ideas, la opinión de expertos y el modelado estadístico son también técnicas de predicción muy populares. La **tormenta de ideas (*brainstorming*)** es un enfoque no cuantitativo que requiere simplemente la presencia de personas con algún conocimiento de la situación a predecir. La regla básica consiste en proponer ideas sin analizarlas primero mentalmente. No se permite la crítica. Las ideas se construyen sobre ideas previas hasta que se alcanza un consenso. Ésta es una buena técnica para los administradores de operaciones que confían más en sus "instintos" que en técnicas más cuantitativas de procesamiento de datos numéricos. La **opinión de expertos** es una técnica no cuantitativa con la cual expertos en un área específica intentan pronosticar desarrollos probables. Este tipo de predicción se basa en la capacidad de una o varias personas expertas para construir probables desarrollos futuros basados en la interacción de variables clave. Una aplicación es la **técnica Delphi**, en la que diferentes expertos evalúan de manera independiente las probabilidades de acontecimientos específicos. Estas evaluaciones se combinan y se envían nuevamente a cada experto para hacer ajustes hasta que llegan a un acuerdo. El **modelado estadístico** es una técnica cuantitativa que trata de descubrir factores causales o por lo menos explicativos que relacionen dos o más series temporales. Como ejemplos del modelado estadístico se pueden mencionar el análisis de regresión y otros métodos econométricos. Aunque es muy útil para entender las tendencias históricas, el modelado estadístico, al igual que la extrapolación de tendencias, se basa en datos históricos. A medida que cambian los patrones de relaciones, se deteriora la exactitud de la predicción. Otras técnicas de predicción, como el *análisis de efecto cruzado* (CIA, por sus siglas en inglés, *cross-impact analysis*) y el *análisis de efecto de tendencias* (TIA, por sus siglas en inglés, *trend-impact analysis*), no se han establecido con éxito como herramientas usadas regularmente.[59]

La **elaboración de escenarios** parece ser la técnica de predicción usada más ampliamente después de la extrapolación de tendencias. Los *escenarios*, creados por Royal Dutch Shell, se centran en descripciones de diferentes futuros probables que se presentan de manera narrativa. Así, un escenario es simplemente una descripción escrita de alguna condición futura, con relación a variables y aspectos clave, o se crea en combinación con otras técnicas de predicción.

Un **escenario industrial** es una descripción pronosticada del futuro probable de una industria específica. Este escenario se desarrolla a partir del análisis del efecto probable de las fuerzas sociales futuras sobre grupos clave de una industria específica. El proceso opera de la manera siguiente:[60]

1. Examinar posibles cambios en las variables sociales a nivel global.
2. Identificar incertidumbres en cada una de las seis fuerzas del ambiente de tareas (es decir, posibles entrantes, competidores, sustitutos probables, compradores, proveedores y otras partes interesadas clave).
3. Realizar una serie de supuestos posibles sobre tendencias futuras.
4. Combinar supuestos sobre tendencias individuales en escenarios internamente congruentes.
5. Analizar la situación de la industria que prevalecería en cada escenario.
6. Determinar las fuentes de la ventaja competitiva en cada escenario.
7. Predecir el comportamiento de los competidores en cada escenario.
8. Seleccionar los escenarios que tengan más posibilidades de ocurrir o producir un mayor efecto en la empresa. Utilice estos escenarios para formular la estrategia.

4.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis ambiental

Una forma de vigilar el ambiente para identificar oportunidades y amenazas es el uso de la auditoría estratégica que se presentó en el **apéndice 1.A** al final del capítulo 1. La auditoría proporciona una lista de preguntas por área de interés. Por ejemplo, la parte III de la auditoría examina los ambientes social y de tareas. Considera el ambiente social en su relación con las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales. También considera el ambiente de tareas (industria) con respecto a la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de compradores y proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la rivalidad entre empresas existentes y el poder relativo de otras partes interesadas.

4.6 Síntesis de factores externos: EFAS

Después de que los administradores estratégicos han vigilado los ambientes social y de tareas e identificado varios posibles factores externos para su corporación, podrían desear perfeccionar el análisis de estos factores mediante una forma como la que presenta la **tabla 4.5**. El uso de una **tabla EFAS** (por sus siglas en inglés, *External Factors Analysis Summary*, Resumen del análisis de factores externos) es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella. Para crear una tabla EFAS para la empresa que se analiza, siga los pasos que se presentan a continuación:

1. En la **columna 1** (***Factores externos***), enumere las ocho a diez oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.
2. En la **columna 2** (***Valor***), asigne un valor a cada factor, de **1.0** (Más importante) a **0.0** (No importante), con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia de este factor para el éxito presente y futuro de la empresa. **Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.**
3. En la **columna 3** (***Calificación***), asigne una calificación a cada factor, de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Malo), con base en la respuesta específica de esa empresa en particular a ese factor específico.

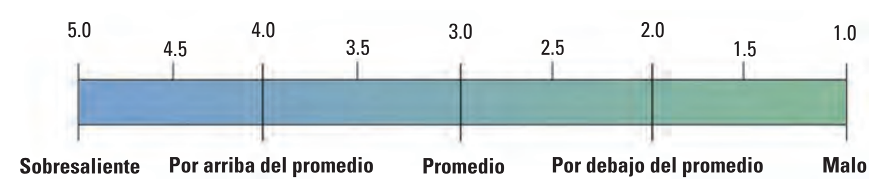
TABLA 4–5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (TABLA EFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO

Factores externos	Valor	Califi-cación	Calificación ponderada	Comentarios
1	2	3	4	5
Oportunidades				
• Integración económica de la Unión Europea	0.20	4.1	0.82	Adquisición de Hoover
• Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad	0.10	5.0	0.50	Calidad de Maytag
• Desarrollo económico de Asia	0.05	1.0	0.05	Escasa presencia de Maytag
• Apertura de Europa oriental	0.05	2.0	0.10	Tomará tiempo
• Tendencia hacia las "Supertiendas"	0.10	1.8	0.18	Maytag es débil en este canal
Amenazas				
• Aumento de las regulaciones gubernamentales	0.10	4.3	0.43	Bien posicionada
• Fuerte competencia estadounidense	0.10	4.0	0.40	Bien posicionada
• Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente	0.15	3.0	0.45	Hoover es débil globalmente
• Adelantos de nuevos productos	0.05	1.2	0.06	Cuestionable
• Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos	0.10	1.6	0.16	Presencia asiática sólo en Australia
Calificaciones totales	1.00		3.15	

Observaciones:
1. Enumere las oportunidades y amenazas (8-10) de la columna 1.
2. Asigne un valor a cada factor de 1.0 (Más importante) a 0. 0 (No importante) en la columna 2, con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. **Los valores totales deben sumar 1.00.**
3. Asigne una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo) en la columna 3, con base en la respuesta de la empresa a ese factor.
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada de cada factor en la columna 4.
5. Use la columna 5 (comentarios) para explicar el razonamiento usado para cada factor.
6. Sume las calificaciones ponderadas individuales para obtener la calificación ponderada total de la empresa en la columna 4. Ésta indica con qué nivel de eficacia la empresa responde a los factores de su ambiente externo.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "External Factors Analysis Summary (EFAS)". Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1991, 2003 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

Cada calificación es una valoración con respecto a la eficacia con que la empresa maneja actualmente cada factor externo específico.



4. En la **columna 4** (***Calificación ponderada***), multiplique el valor de cada factor anotado en la **columna 2** por su calificación registrada en la columna 3 para obtener la calificación ponderada de ese factor. Esto da como resultado una calificación ponderada para cada factor que va de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Malo), siendo **3.0** el promedio.
5. En la **columna 5** (***Comentarios***), anote por qué seleccionó un factor específico y cómo calculó su valor y calificación.
6. Por último, sume las calificaciones ponderadas de todos los factores externos que se registraron en la **columna 4** para determinar la calificación ponderada total de esa empresa en particular. **La *calificación ponderada total* indica con qué eficacia responde una empresa específica a los factores actuales y esperados de su ambiente externo.** La calificación se puede usar para comparar esa empresa con otras de la industria. Verifique que la calificación ponderada total refleje realmente el rendimiento actual de la empresa en cuanto a rentabilidad y participación en el mercado. ***La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0.***

Como ejemplo de este procedimiento, la **tabla 4.5** incluye varios factores externos de Maytag Corporation, con sus correspondientes valores, calificaciones y calificaciones ponderadas. Esta tabla corresponde a 1995, antes de que Maytag vendiera sus plantas europeas y australianas. Observe que el valor total de Maytag fue de 3.15, lo que significa que la corporación estaba en ese momento ligeramente por arriba del promedio de la industria de los grandes aparatos electrodomésticos.

4.7 Conclusión

Wayne Gretzky fue uno de los jugadores profesionales más famosos de hockey sobre hielo. No era muy rápido. Su tiro era bastante débil. Al entrenar, generalmente era el último de su equipo en fuerza. Acostumbraba jugar tras la meta de su oponente, visualizando dónde estarían los miembros de su equipo mucho antes de que llegaran ahí y enviándoles pases tan inesperados que a menudo sorprendía a sus propios compañeros. En una entrevista para la revista *Time*, Gretzky declaró que la clave para ganar era *patinar no hacia donde estaba el disco, sino hacia donde éste iría*. “La gente habla de patinar, tomar el disco y disparar, pero todo el juego consiste en ángulos y carambolas, es decir, olvidarse de la línea recta hacia donde el disco se dirige, calcular hacia dónde se desviará, considerando todas las interrupciones”, explicó Gretzky.[61]

El monitoreo ambiental implica vigilar, recolectar y evaluar información para comprender las tendencias actuales en los ambientes social y de tareas. Después, la información se usa para predecir si estas tendencias continuarán o si otras tomarán su lugar. ¿Cómo será una industria dentro de diez a 20 años? ¿Qué tipo de desarrollos que afecten a la industria se puede esperar en el ambiente social? ¿Quiénes serán los competidores clave? ¿Quién se quedará en el camino? Se utiliza esta información para hacer ciertos supuestos sobre el futuro, los cuales posteriormente se emplean en la planificación estratégica. En muchas formas, el éxito en el mundo de los negocios es como el jockey sobre hielo: la clave para ganar no es suponer que su industria seguirá siendo como es ahora, sino suponer que la industria cambiará y asegurarse de que su empresa estará en la posición adecuada para aprovechar ese cambio.

Datos curiosos de estrategia

¿Qué tan adinerada es la persona promedio en Estados Unidos en comparación con la de China? Como los precios tienden a ser más bajos en las economías pobres, un dólar que se gasta en China vale más que un dólar en Estados Unidos. Un mejor método es usar la paridad del poder de compra (PPP), que toma en cuentas las diferencias de precios. La PPP Big Mac es la tasa de cambio que haría que la hamburguesa costara en cualquier país lo mismo que en Estados Unidos. En 2005, ¿cuál era el precio promedio de una Big Mac en dólares estadounidenses?[62]

Brasil: 2.39
Gran Bretaña: 3.44
Canadá: 2.63
República Checa: 2.30
Egipto: 1.55
Área del euro: 2.92
Hong Kong: 1.54
Japón: 2.34
Malasia: 1.38
México: 2.58
Rusia: 1.48
Suiza: 5.05
Turquía: 2.98
Estados Unidos: 3.06

Preguntas de repaso

1. Analice cómo el desarrollo del ambiente social de una corporación la afecta a través de su ambiente de tareas.
2. Según Porter, ¿qué determina el nivel de intensidad competitiva en una industria?
3. De acuerdo con el análisis de la industria de Porter, ¿es la Pepsi Cola un sustituto de la Coca-Cola?
4. ¿Cómo puede un decisor identificar los factores estratégicos presentes en el ambiente internacional externo de una corporación?
5. Compare la extrapolación de tendencias con la elaboración de escenarios como técnicas de predicción.

Ejercicio de práctica estratégica

¿Qué tan lejos debe ir el personal de una empresa de negocios al recolectar inteligencia competitiva? ¿Dónde debe marcar el límite?

Evalúe cada uno de los siguientes enfoques que una persona podría usar para recolectar información sobre competidores. Califique lo adecuado de cada enfoque:

1 (DEFINITIVAMENTE INADECUADO), 2 (PROBABLEMENTE INADECUADO), 3 (INDECISO), 4 (PROBABLEMENTE ADECUADO) O 5 (DEFINITIVAMENTE ADECUADO)

La empresa de negocios debe tratar de obtener información útil sobre sus competidores mediante:

1. ___ La revisión cuidadosa de revistas comerciales
2. ___ La intervención de los teléfonos de sus competidores
3. ___ Su presentación como un cliente potencial de sus competidores
4. ___ Haciendo que los clientes leales hagan una “solicitud de propuesta” falsa para pedir cotizaciones a los competidores
5. ___ Compra de los productos de sus competidores y desarmándolos
6. ___ Contratación de consultores de empresas que hayan trabajado para sus competidores
7. ___ La entrega de recompensas a los empleados de sus competidores por “consejos” útiles
8. ___ Investigaciones entre clientes o proveedores de sus competidores
9. ___ La compra y análisis de la basura de sus competidores
10. ___ El anuncio de empleos inexistentes y realizando entrevistas para éstos
11. ___ Realización de visitas públicas a las instalaciones de sus competidores
12. ___ La transmisión de información falsa sobre la empresa para confundir a sus competidores
13. ___ Preguntas al personal técnico de sus competidores en exposiciones y conferencias comerciales
14. ___ La contratación de personal clave de sus competidores
15. ___ El análisis de los contratos laborales de sus competidores
16. ___ Estimular a sus empleados para que salgan con personas que trabajan para sus competidores
17. ___ El estudio de fotografías aéreas de las instalaciones de sus competidores

Después de calificar cada uno de los enfoques anteriores, compare sus respuestas con las de otros compañeros de clase. Las personas que dieron calificaciones de 4 o 5 a los enfoques deben explicar por qué consideraron que esta acción específica sería adecuada. Después, los que otorgaron calificaciones de 1 o 2 deben explicar por qué consideraron que esta acción sería inadecuada.

Vaya al sitio web de la Sociedad de Profesionales en Inteligencia Competitiva (www.scip.org). ¿Qué opina la SCIP de estos enfoques?

Fuente: desarrollado a partir de W. A. Jones, Jr., y N. B. Bryan, Jr., “Business Ethics and Business Intelligence: An Empirical Study of Information-Gathering Alternatives”, *International Journal of Management* (junio de 1995), págs. 204-208. Para obtener ejemplos reales de algunas de estas actividades, vea J. Kerstetter, P. Burrows, J. Greene, G. Smith y M. Conlin, “The Dark Side of the Valley”, *Business Week* (17 de julio de 2000), págs. 42-43.

Términos clave

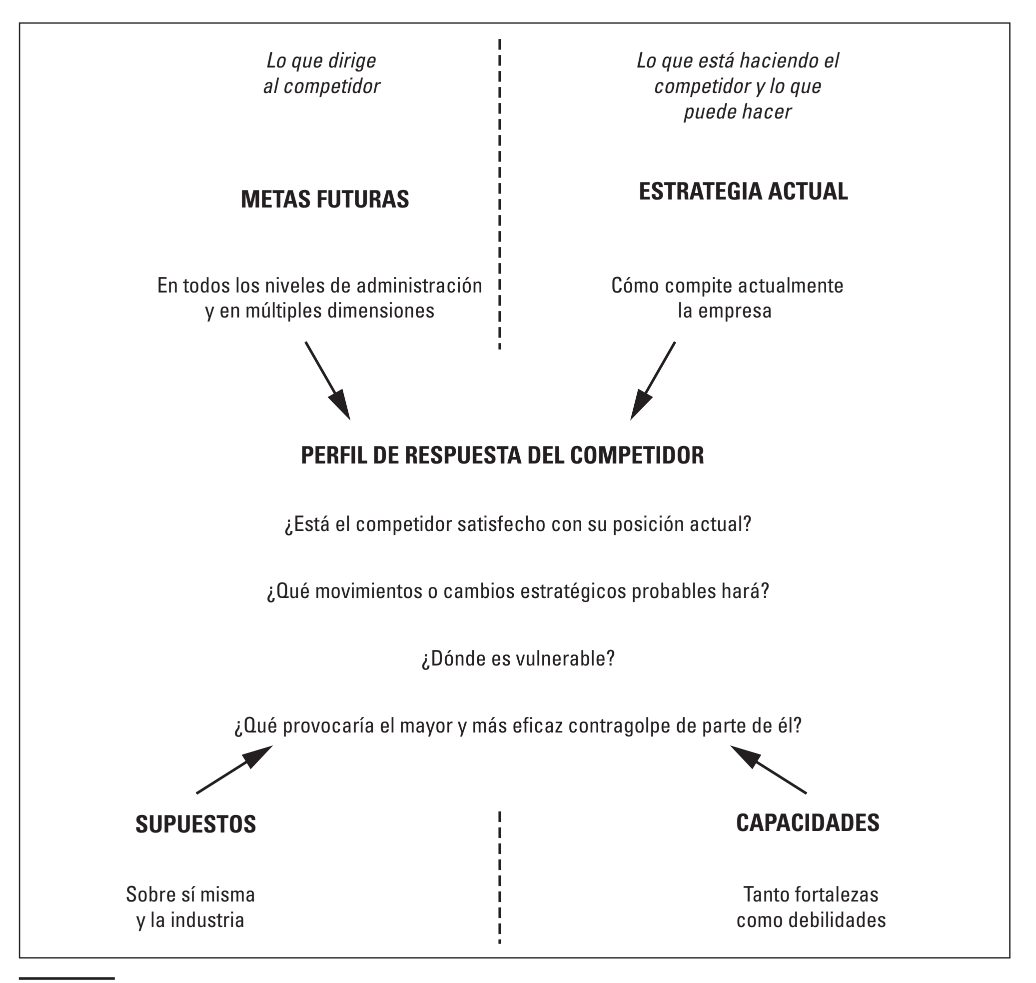
APÉNDICE 4.A

Técnicas de análisis competitivo

Las técnicas analíticas usadas comúnmente en inteligencia competitiva son el *análisis FODA*, las *fuerzas de la industria de Porter* y el *análisis de grupos estratégicos* (denominado también *análisis de* clusters *competitivos*). Además de estas técnicas, se pueden mencionar el *modelo de diamante* de Porter, las *disciplinas de valor* de Treacy y Wiersema y el *análisis de puntos ciegos* de Gilad. Todas estas técnicas se usan en el juego de guerra estratégica en el que las personas interpretan el papel de diferentes competidores y sus posibles estrategias futuras.

El modelo de diamante de Porter implica analizar las metas futuras, supuestos, estrategias actuales y capacidades de un competidor específico para crear su perfil de respuesta. Vea la **figura 4.6.** Conocer las

Figura 4–6
Modelo de diamante: componentes del análisis de competidores de Porter

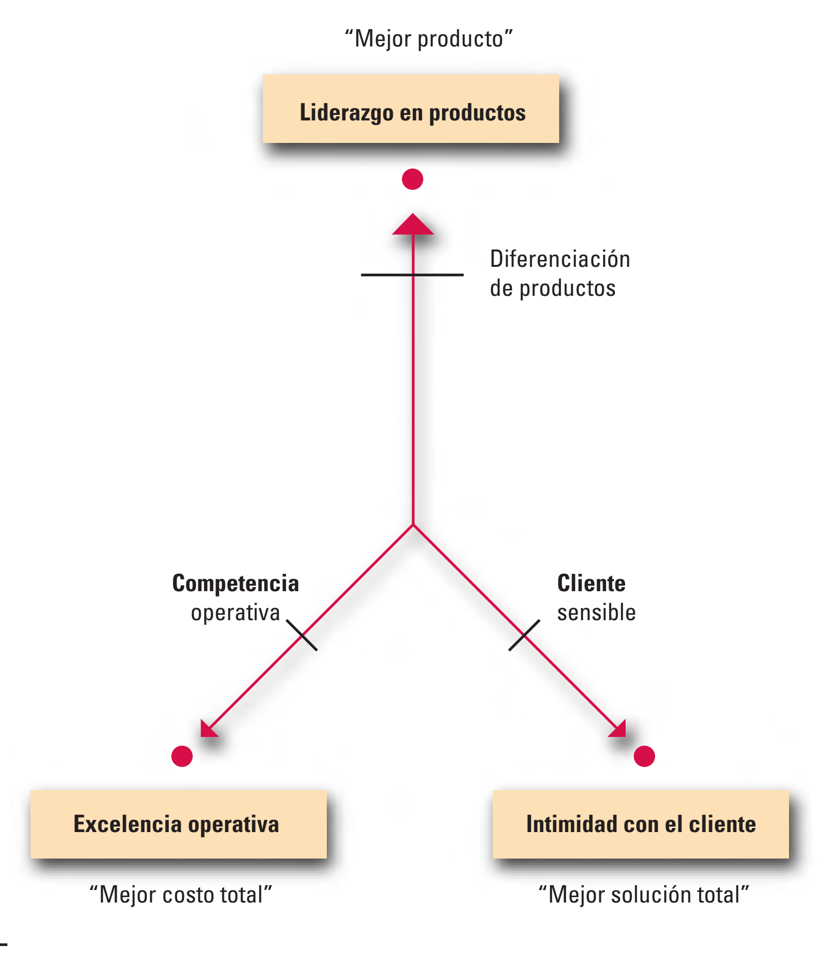


Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, de Michael Porter. Copyright © 1980, 1998 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

metas de un competidor permite realizar predicciones sobre la probabilidad de que cambie su estrategia y responda a condiciones cambiantes. Identificar los supuestos de un competidor sobre sí mismo y la industria revela puntos ciegos sobre la manera en que percibe su ambiente. Considerar la estrategia actual de un competidor y el tiempo que ha estado en operación puede indicar si la empresa seguirá en su dirección actual. Si una estrategia no se establece explícitamente, es necesario considerar las acciones y políticas de la empresa para conocer su estrategia implícita. El último paso es evaluar objetivamente las capacidades de un competidor representadas por sus fortalezas y debilidades. Las metas, los supuestos y la estrategia actual del competidor influyen en la probabilidad, el momento, la naturaleza y la intensidad de sus reacciones. Sus fortalezas y debilidades determinan su capacidad para iniciar o reaccionar ante acciones estratégicas y enfrentar cambios ambientales.[63]

Las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema implican la evaluación de tres dimensiones de un competidor: liderazgo en productos, excelencia operativa y cercanía con el cliente (vea la **figura 4.7**). Después de analizar 80 empresas líderes en el mercado, Treacy y Wiersema observaron que cada una de ellas desarrolló una propuesta de valor convincente y sin paralelo en una dimensión y era capaz de mantener estándares aceptables en las otras dos dimensiones. Las empresas *excelentes operativamente* proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra empresa puede igualar en su mercado. Un ejemplo es Dell Computer, maestra en excelencia operativa. Un *líder en productos* lucha constantemente para proporcionar a su mercado productos de vanguardia o nuevas aplicaciones de productos o servicios existentes. Johnson y Johnson es un ejemplo de un líder en productos que descubre nuevas ideas, las desarrolla rápidamente y después busca la manera de mejorarlas. Una empresa que proporciona valor a través de la *intimidad (una de las tres disciplinas de valor termino ampliamente conocido en el argot estratégico) con el cliente* establece relaciones y logra una gran lealtad

Figura 4–7
Triada de las disciplinas de valor



Fuente: figura reimpresa con permiso de Michael Treacy de The Discipline of Market Leaders, *figura 5, pág. 45, por Michael Treacy y Fred Wiersema. Publicado por Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Copyright © 1997 por Michael Treacy.*

de ellos. IBM es un ejemplo de una empresa que busca la excelencia en la cercanía con el cliente. La estrategia actual de esta empresa es proporcionar a sus clientes un servicio total en tecnología de la información de tal manera que puedan confiar completamente en ella para resolver cualquier problema de tecnología de la información (TI).[64] Según Wayne Rosenkrans, expresidente de SCIP, es posible marcar un punto en cada una de las tres dimensiones de valor que ilustra la figura 4.7 para cada competidor que se analiza. Después, se dibujan líneas que conectan cada uno de los puntos, lo cual genera un triángulo que revela la propuesta de valor general de ese competidor.[65]

El análisis de puntos ciegos de Gilad se basa en la premisa de que los supuestos de los decisores con respecto a su propia empresa e industria pueden actuar como sesgos de percepción o puntos ciegos. Como consecuencia, la empresa 1) puede no estar al tanto de los desarrollos estratégicamente importantes, 2) puede percibir de modo incorrecto los desarrollos estratégicamente importantes o 3) aunque está al tanto de los desarrollos importantes, los conoce de manera tan lenta que es incapaz de dar una respuesta oportuna. Es importante reunir suficiente información sobre un competidor y sus ejecutivos para poder enumerar los supuestos de la administración de alto nivel sobre las preferencias de los compradores, la naturaleza de la cadena de suministro, los factores de éxito clave de la industria, las barreras de entrada y el atractivo de los sustitutos para los clientes. Se debe analizar la industria objetivamente sin importar estos supuestos. Cualquier brecha entre un análisis objetivo de la industria y los supuestos de la administración de alto nivel de un competidor es un punto ciego potencial. Es necesario incluir estos puntos ciegos al considerar la manera en que podría responder este competidor a un cambio ambiental.[66]

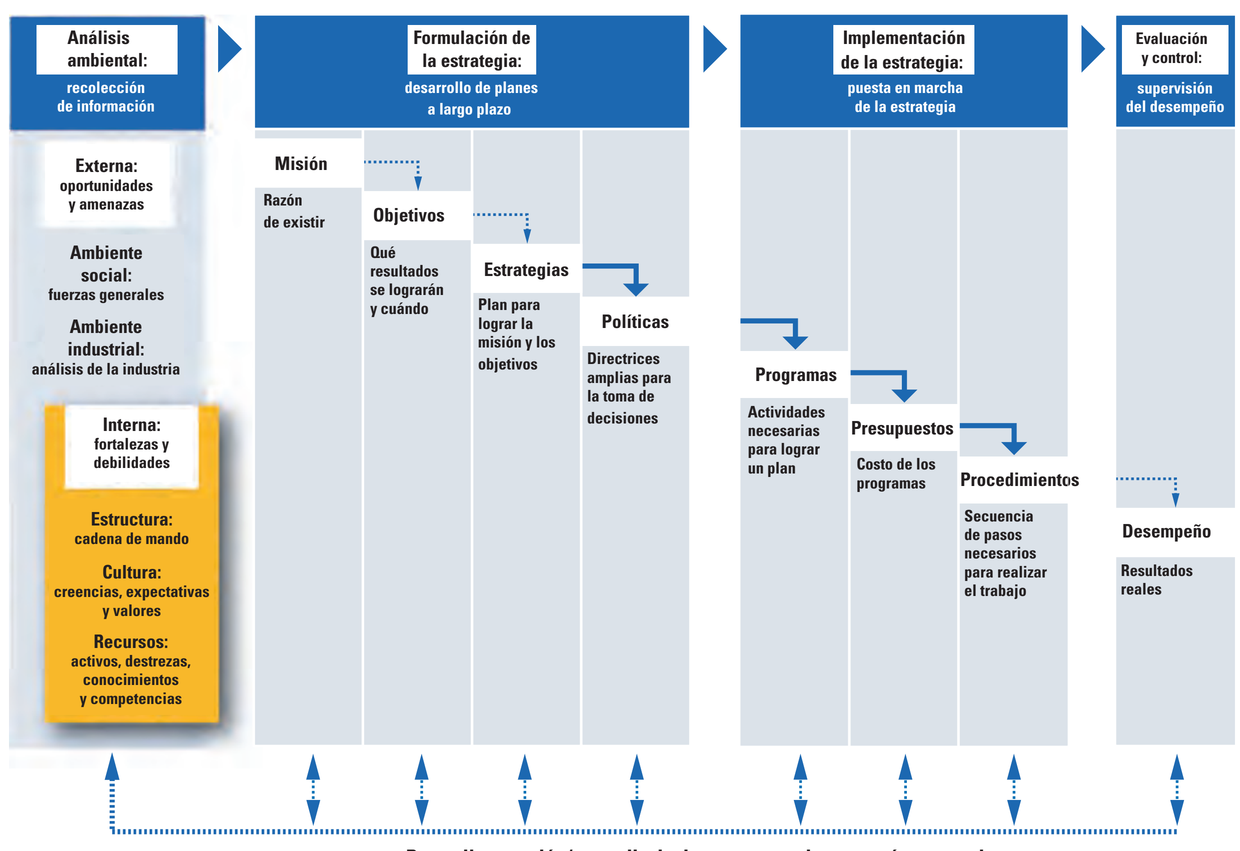
Rosenkrans sugiere que los analistas deben usar primero la técnica de las fuerzas de la industria de Porter para desarrollar el modelo de diamante. Después, deben recurrir al modelo de diamante para generar un análisis de grupos (*clusters*) estratégicos. Por último, deben incluir las tres dimensiones de valor para desarrollar un análisis de puntos ciegos.

Estas técnicas se pueden utilizar para llevar a cabo un juego de guerra que simula a los diversos competidores de la industria. Reúna al personal de distintas áreas funcionales de su propia corporación y colóquelo en equipos identificados como competidores de la industria. Cada equipo que representa a una empresa debe realizar un análisis completo del competidor que está interpretando. Además, debe crear primero estrategias iniciales para su empresa y presentarlas ante todo el grupo. Posteriormente, cada equipo crea estrategias contrarias y las presenta ante todos los participantes. Después de terminar todas las presentaciones, el grupo en conjunto genera nuevas consideraciones estratégicas para incluirlas como asuntos que se deberán vigilar en futuros análisis ambientales.[67]

Algunos analistas de inteligencia competitiva llevan un paso más allá el enfoque del juego de guerra, creando una empresa "inventada" que podría aparecer en lo futuro, pero que no existe actualmente. Un equipo lanza una tormenta de ideas sobre el tipo de estrategia que el competidor inventado podría emplear. Con frecuencia, su estrategia se basa en un producto innovador que es radicalmente distinto de las ofertas actuales. Sus metas, estrategias y postura competitiva deben ser diferentes de las que se usan actualmente en la industria. Según Liam Fahey, una autoridad en inteligencia competitiva, "el competidor inventado demuestra ser un estímulo para forjar un pensamiento innovador".[68]

CAPÍTULO 5

Análisis interno: análisis organizacional



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Aplicar el enfoque de recursos de la empresa para determinar las competencias centrales y distintivas
- Usar el modelo VRIO y la cadena de valor para evaluar la ventaja competitiva de una organización y cómo se puede mantener
- Entender el modelo de negocio de una empresa y cómo se podría imitar
- Evaluar la cultura corporativa de una empresa y cómo ésta podría afectar una estrategia propuesta
- Examinar los recursos funcionales para determinar si concuerdan con la estrategia de una empresa
- Elaborar una tabla IFAS que resume los factores internos

EL 12 DE AGOSTO DE 2004, HEWLETT-PACKARD COMPANY (HP) ANUNCIÓ QUE NO SÓLO NO CUMPLIÓ sus pronósticos trimestrales de ganancias, sino que, además, sus expectativas de ganancias para el resto del año debían ser reducidas. Su adquisición de Compaq no hacía crecer el negocio de las computadoras personales (PC) de la empresa según lo planeado. Al mismo tiempo, Dell Inc. anunció que no sólo había logrado sus metas de beneficios, sino que continuaría así en los siguientes trimestres.[1] En tanto que otras empresas de PC, como HP y Gateway, luchaban para ganar algún hacer dinero en el negocio, Dell seguía siendo "el pequeño motor que sí podía". Desde 1995, Dell había ganado 12.6 puntos de participación en el mercado de computadoras de escritorio, laptops y servidores PC, para llegar a 16%, esto es, la misma participación de mercado que HP y Compaq juntas. IBM, creadora del estándar PC, redujo su inversión en él y ahora se concentra en la venta de servicios y soluciones en lugar de máquinas. Desconcertado por la manera en que Dell lograba grandes porciones del mercado de servidores Windows, el director general de Oracle, Larry Ellison explicó: "Si uno desea estar en el negocio de las PC, debe competir contra Dell y eso es muy difícil".[2] ¿Cuál era el secreto del éxito de esta pequeña empresa?

El modelo de negocio de Dell es sencillo: las máquinas con su marca se fabrican por pedido y se entregan directamente al cliente. No tiene distribuidores ni tiendas al detalle. *PC World* y *PC Magazine* han calificado permanentemente las PC de Dell como las mejores del mercado. El flujo de efectivo nunca es problema para Dell, pues sus clientes pagan mucho antes de que la empresa pague a sus proveedores. Además, no mantiene ningún inventario de partes. Por lo tanto, fabrica computadoras de manera más rápida y barata que cualquier otra empresa.

Dell es maestra en ingeniería de procesos y administración de la cadena de valor. Invierte sólo 440 millones de dólares anualmente en IyD, en comparación con los 4000 millones que invierte anualmente HP, y concentra toda su inversión en mejorar sus procesos de manufactura. Cuenta con muchas patentes de sus métodos de operación. En vez de invertir su dinero en nueva tecnología de cómputo, Dell espera hasta que una nueva tecnología se convierta en el estándar. Su fundador y director general, Michael Dell, explicó que tan pronto como llega un producto tecnológico al mercado, es un artículo de precio alto y margen elevado que cada empresa fabrica de manera distinta. Con el paso del tiempo, la tecnología se estandariza, del mismo modo en que las PC se estandarizaron alrededor de microprocesadores Intel y sistemas operativos Microsoft. En cierto momento entre el desarrollo del estándar y su transformación en una mercancía, la tecnología está madura para Dell. Cuando los líderes obtienen 40 o 50% de márgenes de beneficios, son vulnerables a que Dell obtenga un beneficio con márgenes mucho menores. Dell disminuye los costos aún más mediante el perfeccionamiento de sus procesos de manufactura y el empleo de su poder de compra para obtener partes más baratas. La reducción de sus gastos generales a sólo 9.6% de los ingresos significa que Dell gana casi un millón de dólares en ingresos por empleado, es decir, el triple que IBM y casi el doble de la tasa de HP.[3] Kevin Rollins, presidente de Dell, explica: "Nuestro modelo de negocio se destaca en esa transición".[4]

Como el secreto del éxito de Dell es muy conocido y bastante sencillo, ¿por qué nadie más imita su éxito? Michael Dell lo explica así: "Si observas muchas empresas realmente grandes, otros pueden entender lo que estas empresas hacen, pero no pueden hacerlo".[5] Gateway trató de seguir el mismo modelo de negocio que Dell, pero casi quebró. Del mismo modo que Wal-Mart en las ventas al detalle y Southwest en las líneas aéreas, Dell ha creado una competencia distintiva y la ha usado para dominar la industria. Hasta ahora, ningún otro fabricante de computadoras ha podido copiar el éxito de Dell.

5.1 Enfoque basado en recursos del análisis organizacional

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar **factores estratégicos internos**, es decir, *fortalezas* y *debilidades* decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo **auditoría organizacional**, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

Competencias centrales y distintivas

Los **recursos** son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen *activos físicos*, como planta, equipo y ubicación; *activos humanos*, como el número de empleados y sus capacidad y *activos organizacionales*, como la cultura y la reputación. Las **capacidades** se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas. Por ejemplo, la capacidad de marketing de una empresa se basa en la interacción de sus especialistas de marketing, la tecnología de información y sus recursos financieros. Una capacidad se basa funcionalmente y reside en una función específica. Por lo tanto, existen capacidades de marketing, capacidades de manufactura y capacidades de administración de recursos humanos. Una **competencia** es la integración interfuncional y la coordinación de capacidades. Por ejemplo, una competencia en el desarrollo de nuevos productos de una división corporativa puede ser el resultado de integrar las capacidades de administración de sistemas de información (MIS, por sus siglas en inglés, *management of information systems*), las capacidades de marketing, las capacidades de IyD y las capacidades de producción de la división. Una **competencia central** es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien. Desde este punto de vista, el desarrollo de nuevos productos es una competencia central si se encuentra en más de una división.[6] Por ejemplo, una competencia central de Avon Products es su destreza en las ventas de puerta en puerta. FedEx posee una competencia central en su aplicación de tecnología de información a todas sus operaciones. Una empresa debe invertir continuamente en una competencia central o arriesgarse a convertirla en una *rigidez o deficiencia central*, esto es, una fortaleza que madura con el paso del tiempo y se convierte en una debilidad.[7] Además, aunque comúnmente no es un activo en el sentido contable, es un recurso muy valioso, es decir, no se "desgasta" con el uso. En general, cuanto más se usan las competencias centrales, más aumenta su grado de eficacia y valor. Cuando las competencias centrales son superiores a las de los competidores, se denominan **competencias centrales**. Por ejemplo, General Electric es reconocida por su **competencia distintiva** en desarrollo directivo. Sus ejecutivos son buscados por otras empresas que contratan a administradores de alto nivel.[8]

Barney, en su **modelo VRIO** de análisis, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

1. **Valor:** ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
2. **Rareza:** ¿cuentan con ella otros competidores?
3. **Inimitabilidad:** ¿sería costoso para otros imitarla?
4. **Organización:** ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

Si la respuesta a cada una de estas preguntas es *positiva* para una competencia específica, se considera una fortaleza y, por lo tanto, una competencia distintiva.[9]

Es necesario evaluar la importancia de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa para confirmar si son factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades específicas que ayudarán a determinar el futuro de ella. Este objetivo se realiza mediante la comparación de las medidas de estos factores con las dimensiones de: 1) el rendimiento pasado de la empresa, 2) los com-

petidores clave de la empresa y 3) la industria en general. En la medida en que un recurso (como la situación de efectivo de una empresa), capacidad o competencia es significativamente diferente del pasado de la empresa, sus competidores clave o el promedio industrial, es probable que ese recurso sea un factor estratégico y debe tomarse en cuenta en las decisiones estratégicas.

Aunque una competencia distintiva se considera ciertamente una fortaleza clave de una corporación, las fortalezas clave no siempre son competencias distintivas. A medida que los competidores intentan imitar la competencia de otra empresa (especialmente en la hipercompetencia), lo que anteriormente fue una competencia distintiva se convierte en un requisito mínimo o calificador para competir en la industria.[10] Aun si la competencia es todavía una competencia central y, por lo tanto, una fortaleza, ya no es única. Por ejemplo, cuando sólo Maytag Company fabricaba aparatos electrodomésticos de alta calidad, esta capacidad era una competencia distintiva. A medida que otros fabricantes de aparatos electrodomésticos imitaron el control de calidad y el diseño de procesos de Maytag, esta capacidad siguió siendo una fortaleza clave (esto es, una competencia central) de Maytag, pero dejó de ser poco a poco una competencia distintiva.

Uso de recursos para obtener una ventaja competitiva

Grant propone que las dotaciones de recursos de una empresa determinan principalmente su ventaja competitiva sostenida y plantea un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia que consta de cinco pasos:

1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades.
2. Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales.
3. Evaluar el potencial de beneficios de estas capacidades y competencias en relación a su posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible y su capacidad para cosechar los beneficios generados por su uso. ¿Existen algunas competencias distintivas?
4. Seleccionar la estrategia que explote mejor las capacidades y competencias de la empresa con relación a las oportunidades externas.
5. Identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades.[11]

¿De dónde provienen estas competencias? Una corporación puede lograr acceso a una competencia distintiva en cuatro formas:

- Puede ser una donación de activos, como una patente clave, que proviene de la fundación de la empresa. Por ejemplo, Xerox creció con base en su patente de copiado original.
- Se puede adquirir a otra compañía. Por ejemplo, Whirlpool adquirió un sistema de distribución mundial cuando compró la división de aparatos electrodomésticos de Philips.
- Se puede compartir con otra unidad de negocio o socio de alianza. Por ejemplo, Apple Computer trabajó con una empresa de diseño para crear el estilo especial de sus computadoras Apple II y Mac.
- Se puede crear y acumular cuidadosamente con el paso del tiempo dentro de la empresa. Por ejemplo, Honda amplió de manera cuidadosa su destreza en la manufactura de motores pequeños para motocicletas, automóviles y podadoras.[12]

El deseo de crear o mejorar una competencia central es una razón por la que empresas emprendedoras y otras compañías de crecimiento rápido tienden a ubicarse con frecuencia cerca de sus competidores, formando **conglomerados** o ***clusters***, es decir, concentraciones geográficas de empresas e industrias interconectadas. Como ejemplos, en Estados Unidos se pueden mencionar la tecnología de cómputo del Valle del Silicón, al norte de California; aviones ligeros en Wichita, Kansas; servicios financieros en la ciudad de Nueva York; equipo agrícola en Iowa e Illinois y muebles para el hogar en Carolina del Norte. Según Michael Porter, los conglomerados proporcionan acceso a empleados, proveedores, información especializada y productos complementarios.[13] Estar cerca de sus competidores les facilita a las empresas medir y comparar sus rendimientos con el de sus rivales. Desde esta perspectiva, las capacidades se forman externamente a través de los recursos de red de una empresa. Un ejem-

plo es la presencia de muchos capitalistas que prestan capital de riesgo ubicados en el Valle del Silicón que proporciona apoyo financiero y asistencia a empresas incipientes de alta tecnología de la región. Los empleados de empresas competitivas de estos conglomerados socializan frecuentemente. Como consecuencia, las compañías aprenden unas de otras al mismo tiempo que compiten entre sí. Es interesante destacar que la investigación revela que las empresas que poseen competencias centrales tienen poco que ganar al ubicarse en un conglomerado con otras empresas y, por lo tanto, no lo hacen. En contraste, las empresas que son más débiles en tecnología, recursos humanos, programas de capacitación, proveedores y distribuidores se sienten fuertemente motivadas a integrar un conglomerado, ya que tienen poco que perder y mucho que ganar cuando se ubican cerca de sus competidores.[14]

Determinación de la sostenibilidad (durabilidad a través del tiempo) de una ventaja

El hecho de que una empresa sea capaz de usar sus recursos, capacidades y competencias para desarrollar una ventaja competitiva no significa que sea capaz de sostenerla. Dos características determinan la sostenibilidad de las competencias distintivas de una empresa: la durabilidad y la inimitabilidad.

La **durabilidad** es la velocidad a la que los recursos subyacentes, las capacidades o las competencias centrales de una empresa se deprecian o caen en la obsolescencia. La nueva tecnología puede hacer que la competencia central de una empresa se vuelva obsoleta o irrelevante. Por ejemplo, las capacidades de Intel en el uso de la tecnología básica desarrollada por otros para fabricar y comercializar microprocesadores de calidad era una capacidad decisiva hasta que la administración se percató de que la empresa había llevado la tecnología actual hasta el límite con el chip Pentium. Sin un esfuerzo propio de IyD básicos, perdería lentamente su ventaja competitiva en favor de otras empresas. Por lo tanto, conformó una alianza estratégica con HP para lograr acceso a la tecnología necesaria.

La **inimitabilidad** es la velocidad a la que otros pueden copiar los recursos, las capacidades o las competencias centrales de una empresa. En la medida en que la competencia distintiva de una empresa le proporcione una ventaja competitiva en el mercado, los competidores harán lo necesario para conocer e imitar esa serie de destrezas y capacidades. Los esfuerzos de los competidores varían desde la **ingeniería inversa**, que implica desarmar el producto de la competencia para descubrir cómo funciona, hasta la contratación de los empleados de ella y la violación descarada de patentes. Una competencia central se puede imitar fácilmente en la medida en que ésta sea transparente, transferible y replicable:

- La **transparencia** es la velocidad con la que otras empresas entienden la relación de los recursos y las capacidades que apoyan la estrategia de una empresa exitosa. Por ejemplo, Gillette ha apoyado siempre su dominio del marketing de sus rastrillos de afeitar con una excelente IyD. Un competidor nunca podría entender cómo se produjeron los rastrillos Sensor o Mach 3 simplemente desarmándolos. El diseño de rastrillos de Gillette es muy difícil de copiar, debido, en parte, a que el equipo de manufactura necesario para producirlo es muy costoso y complicado.
- La **capacidad de transferencia** es la capacidad de los competidores para reunir los recursos y las capacidades que se requieren para apoyar un desafío competitivo. Por ejemplo, sería muy difícil que un productor de vinos duplicara los recursos clave de tierra y clima de una bodega francesa, sobre todo si el imitador se localiza en Iowa.
- La **replicabilidad** es la habilidad de los competidores para copiar recursos y capacidad con el fin de imitar el éxito de otra empresa. Por ejemplo, aunque muchas compañías han tratado de imitar el éxito de Procter & Gamble (P&G) con la gestión de marcas por medio de la contratación de los administradores de marca de P&G, no han logrado copiar su éxito. Los competidores no han podido identificar los mecanismos de coordinación de P&G menos visibles ni darse cuenta de que el estilo de gestión de marcas de P&G entraba en conflicto con la propia cultura corporativa del competidor. Otro ejemplo es el complejo *sistema de cruce de andén* de Wal-Mart que proporciona a esta empresa una importante ventaja en costos al mejorar su capacidad para reducir los costos de envío y manejo. Un camión enviado por un proveedor no transfiere sus productos a la bodega de Wal-Mart, sino

a otros camiones que los transportan directamente a las tiendas de esta empresa. Aunque Wal-Mart posee los mismos recursos en cuanto a espacio de ventas, destrezas de empleados y equipo que muchas otras cadenas de descuento, tiene la capacidad única de administrar sus recursos para lograr una productividad máxima.[15]

Es relativamente fácil conocer e imitar la competencia o capacidad clave de otra empresa si ésta proviene de un **conocimiento explícito**, es decir, el conocimiento que se articula y comunica fácilmente. Éste es el tipo de conocimiento que las actividades de inteligencia competitiva identifican y comunican rápidamente. En contraste, el **conocimiento tácito** es el conocimiento que *no* se comunica de manera fácil porque está arraigado profundamente en la experiencia de los empleados o en la cultura de una corporación.[16] El conocimiento tácito es más valioso y es más probable que conduzca a una ventaja competitiva sostenible que el conocimiento explícito porque es mucho más difícil que los competidores lo imiten.[17] Como se explicó en la cita de Michael Dell que se presentó al inicio de este capítulo, "otros pueden entender lo que estas empresas hacen, pero no pueden hacerlo". El conocimiento puede ser complejo y combinarse con otros tipos de conocimiento de manera ambigua de tal modo que incluso la administración no pueda explicar claramente la competencia,[18] lo cual puede ser un problema. Como el enfoque exitoso de la gestión de marcas de P&G está compuesto principalmente por conocimiento tácito, la administración de alto nivel de la empresa se niega a realizar en él cualquier modificación importante, ¡ya que teme destruir exactamente lo que intenta mejorar!

Los recursos y las capacidades de una organización se pueden colocar en una escala en la medida en que sean durables y no puedan ser imitadas (es decir, que no sean transparentes, transferibles ni replicables) por otra empresa. La **figura 5.1** ilustra esta **escala de sostenibilidad**. En un extremo están los recursos de ciclo lento, que son sostenibles porque están protegidos por patentes, la geografía, marcas registradas sólidas o conocimiento tácito. Estos recursos y capacidades crean competencias distintivas porque proporcionan una ventaja competitiva sostenible. En el otro extremo se encuentran los recursos de ciclo rápido, que enfrentan las presiones de imitación más fuertes porque se basan en un concepto o tecnología fácil de imitar, como el Walkman de Sony. En la medida en que una empresa posea recursos de ciclo rápido, la mejor forma que tiene de competir con éxito es mediante el aumento de su velocidad de traslado del laboratorio al mercado. De otro modo no posee una ventaja competitiva sostenible real.

Con su postura de costos bajos, buen servicio y reputación de PC de calidad, Dell ha creado exitosamente una ventaja competitiva sostenible que se basa en recursos de procesos de manufactura patentados de ciclo relativamente lento, es decir, recursos que son durables y no pueden ser imitados fácilmente porque carecen de transparencia, capacidad de transferencia y replicabilidad.

Figura 5–1 Sostenibilidad de recursos



Fuente: sugerido por J. R. Williams, "How Sustainable Is Your Competitive Advantage?", California Management Review *(primavera de 1992), pág. 33. Copyright © 1992 por The Regents of the University of California. Reimpreso de la California Management Review, vol. 34, núm. 3. Con permiso de The Regents. Todos los derechos reservados.*

5.2 Modelos de negocio

Cuando se analiza una empresa, es útil conocer el tipo de modelo de negocio que ella aplica. Esto es importante sobre todo cuando se analizan las empresas basadas en internet. Un **modelo de negocio** es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas clave de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios. Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos:

- A quién sirve
- Qué proporciona
- Cómo gana dinero
- Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- Cómo proporciona su producto o servicio[19]

El modelo de negocio más sencillo implica proporcionar un bien o servicio que se pueda vender de tal manera que los ingresos superen a los costos y gastos. Otros modelos son mucho más complicados. Algunos de los diversos modelos de negocio son:

- ***Modelo de soluciones para clientes*:** IBM utiliza este modelo para hacer dinero no mediante la venta de productos IBM, sino a través de la venta de su destreza para mejorar las operaciones de sus clientes. Éste es un modelo de consultoría.
- ***Sistema de pirámide de beneficios*:** General Motors ofrece una línea completa de automóviles para cerrar cualquier nicho donde un competidor pudiera encontrar una posición. La clave es lograr que los clientes compren inicialmente en el punto de entrada de precio bajo y margen reducido (sedanes básicos de Saturn) para luego moverlos hacia productos de precio alto y margen elevado (SUV y pickups), donde la empresa gana dinero.
- ***Sistema de multicomponentes/modelo de base instalada*:** Gillette inventó este modelo clásico para vender rastrillos de afeitar a precios de equilibrio para ganar dinero con hojas de afeitar de márgenes más altos. HP hace lo mismo con sus impresoras y cartuchos de impresión. De esta forma, el producto es un sistema, no sólo un producto, en el que un componente proporciona la mayoría de los beneficios.
- ***Modelo publicitario*:** este modelo, similar al sistema de multicomponentes/modelo de base instalada, ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad. Este modelo, que se originó en la industria de los periódicos, se usa principalmente en la radio y la televisión comercial. Fue un modelo clave del auge del dot.com cuando los sitios web ofrecían servicios gratuitos a los usuarios para exponerlos a la publicidad que pagaba las cuentas. Este modelo es similar al lema de Mary Poppins: "Una cucharada de azúcar ayuda a pasar la medicina".
- ***Modelo de tablero de control*:** en este modelo las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores. Los planificadores financieros juegan con una amplia gama de productos para venderlos a múltiples clientes con diferentes necesidades.
- ***Modelo de tiempo*:** la IyD de productos y la velocidad son la clave del éxito del modelo de tiempo. Ser el primero en comercializar una innovación permite a un pionero como Sony ganar un margen alto. Una vez que la competencia entra al mercado con IyD de procesos y márgenes más bajos, es tiempo de seguir adelante.
- ***Modelo de eficiencia*:** en este modelo, una empresa espera hasta que un producto se estandariza y después entra al mercado con un producto de precio bajo y margen reducido que atrae al mercado masivo. Wal-Mart, Dell y Southwest usan este modelo.
- ***Modelo de éxito*:** en algunas industrias, como la farmacéutica y cinematográfica, la rentabilidad depende de algunos productos clave. El enfoque se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas, sobre todo si pueden ser protegidos por patentes.

- ***Modelo del multiplicador de beneficios*:** la idea de este modelo es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo, pero puede generar muchos productos rentables. Walt Disney inventó este concepto al usar personajes de caricatura para desarrollar parques temáticos, mercancías y oportunidades de licencias de márgenes elevados.
- ***Modelo emprendedor*:** en este modelo, una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena para grandes competidores, pero que tienen la posibilidad de crecer rápidamente. Las pequeñas tabernas cerveceras locales han tenido mucho éxito en una industria madura dominada por Anheuser-Busch. Este modelo ha sido utilizado por pequeñas empresas de alta tecnología que desarrollan prototipos innovadores para venderlos a otras empresas (sin siquiera vender un producto) como Microsoft o DuPont.
- ***Modelo estándar de facto:*** en este modelo, una empresa ofrece productos gratis a un precio muy bajo para saturar el mercado y convertirse en el estándar de la industria. Una vez que la empresa tiene asegurados a los usuarios, ofrece productos de margen alto usando este estándar. Por ejemplo, Microsoft ofrecía un paquete de Internet Explorer gratuito con su software Windows para quitarle participación en el mercado al navegador web de Netscape.[20]

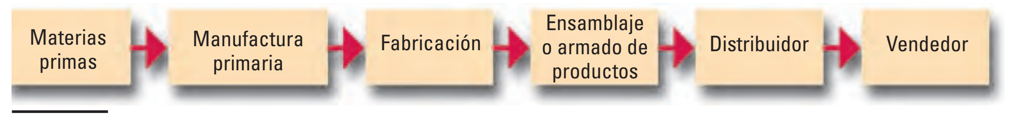
Para entender cómo funcionan algunos de estos modelos de negocio, es importante saber en qué parte de la cadena de valor la empresa obtiene ganancias. Aunque una empresa puede ofrecer muchos productos y servicios, un producto (como las impresoras de HP) puede contribuir con la mayor parte de los beneficios.

5.3 Análisis de la cadena de valor

Una **cadena de valor** es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final. Vea la **figura 5.2** para conocer un ejemplo de una cadena de valor típica de un producto manufacturado. El enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar la corporación en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor, de la que la empresa puede ser sólo una pequeña parte.

Muy pocas corporaciones incluyen toda la cadena de valor de un producto. Ford Motor Company lo hacía cuando la administraba su fundador, Henry Ford I. Durante las décadas de los veinte y treinta, la empresa poseía sus propias minas de hierro, barcos para transportar el mineral y una pequeña vía ferroviaria para trasladarlo a su extensa planta de River Rouge, en Detroit. Los visitantes de la planta caminaban a lo largo de un pasillo elevado, desde donde podían observar que el hierro era descargado de los vagones de ferrocarril en enormes hornos. El acero que se obtenía se vaciaba y extendía sobre una banda transportadora para convertirlo en bastidores y partes de automóviles mientras los visitantes observaban con asombro. A medida que caminaban por el pasillo, veían la construcción de un automóvil pieza por pieza. Al llegar al final de la línea móvil, los vehículos terminados eran conducidos fuera de la planta hacia un enorme estacionamiento contiguo. Posteriormente, los camiones de Ford cargaban los automóviles para entregarlos a los concesionarios. Aunque éstos no eran empleados de la empresa, casi no tenían ningún poder en el acuerdo. La empresa otorgaba las concesiones y las retiraba si un concesionario era desleal. En esa época, Ford Motor Company estaba integrada verticalmente en su to-

Figura 5–2 Cadena de valor típica de un producto manufacturado



Fuente: sugerido por J. R. Galbraith, "Strategy and Organization Planning", en The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, *2ª edición, editado por H. Mintzberg y J. B. Quinn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pág. 316. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.*

talidad, es decir, controlaba (generalmente por propiedad) cada etapa de la cadena de valor, desde las minas de hierro hasta los concesionarios.

Análisis de la cadena de valor industrial

Las cadenas de valor de la mayoría de las industrias se dividen en dos segmentos: *ascendente* y *descendente*. Por ejemplo, en la industria petrolera, *ascendente* se refiere a la exploración petrolera, la perforación de pozos y el transporte del petróleo crudo a la refinería, en tanto que *descendente* se refiere a la refinación del petróleo más el transporte y marketing de gasolina y petróleo refinado a distribuidores y gasolinerías. Aunque la mayoría de las grandes empresas petroleras están completamente integradas, con frecuencia varían en la cantidad de destrezas que poseen en cada parte de la cadena de valor. Por ejemplo, Amoco tenía grandes destrezas descendentes en marketing y ventas al detalle. En contraste, British Petroleum tenía mayor dominio de actividades ascendentes, como la exploración. Ésa es una razón por la que las dos empresas se fusionaron para formar BP Amoco.

Una industria puede analizarse desde el punto de vista del margen de beneficios disponible en cualquier punto de la cadena de valor. Por ejemplo, los ingresos y beneficios de la industria estadounidense del automóvil se dividen entre muchas actividades de la cadena de valor, lo cual incluye la manufactura, las ventas de automóviles nuevos y usados, la venta de gasolina, los seguros, el servicio y las partes después de la venta y el arrendamiento financiero. Desde el punto de vista de los ingresos, los fabricantes dominan la industria, ya que son responsables de casi 60% del total de los ingresos de ésta. No obstante, los beneficios son un asunto diferente. El arrendamiento de automóviles es la actividad más rentable de la cadena de valor, seguida por los seguros y los préstamos para compra de los vehículos. Sin embargo, las actividades centrales de manufactura y distribución ganan porciones significativamente menores del total de los beneficios que la industria obtiene de los ingresos totales. Por ejemplo, como las ventas de automóviles son menos rentables, los concesionarios destacan ahora el servicio y la reparación. Debido a las muchas diferencias presentes a lo largo de la cadena de valor de la industria, los fabricantes se han movido agresivamente hacia el financiamiento.[21] Por ejemplo, Ford generó 3,300 millones de dólares en beneficios de servicios financieros en 2003 en comparación con la pérdida de 2,000 millones de dólares en automóviles, ¡aunque el financiamiento representó menos de 16% de los ingresos de la empresa!

Cuando analice toda la cadena de valor de un producto, observe que incluso si una empresa opera hacia arriba y abajo por toda la cadena de la industria, tiene generalmente un área de mayor destreza, donde residen sus actividades principales. El **centro de gravedad** de una empresa es la parte de la cadena de valor que es más importante para la empresa y el punto donde residen sus mayores destrezas y capacidades, es decir, sus competencias centrales. Según Galbraith, el centro de gravedad de una empresa es generalmente el punto donde ésta empezó. Después de que una firma se establece exitosamente en este punto debido a que obtuvo una ventaja competitiva, una de sus primeras acciones estratégicas es moverse hacia adelante o hacia atrás a lo largo de la cadena de valor para reducir costos, garantizar el acceso a materias primas clave o asegurar la distribución.[22] Este proceso, denominado *integración vertical*, se analiza con más detalle en el **capítulo 7**.

Por ejemplo, en la industria del papel, el centro de gravedad de Weyerhaeuser está en las partes de materias primas y manufactura primaria de la cadena de valor, como muestra la **figura 5.2**. La destreza de Weyerhaeuser radica en el comercio de madera y en los molinos de pulpa, que es donde la empresa comenzó. Se integró hacia adelante usando su pulpa de madera para fabricar papel y cajas, pero su mayor capacidad todavía reside en obtener el mayor rendimiento de sus actividades relacionadas con el comercio de madera. En contraste, P&G es principalmente una empresa de productos de consumo que también poseía bosques de maderas y operaba molinos de pulpa de madera. Su destreza reside en las partes de la cadena de valor de fabricante de productos y distribuidor-comercializador, como ilustra la **figura 5.2**. P&G adquirió estos activos para garantizar su acceso a las grandes cantidades de pulpa de madera que necesitaba para expandir sus productos, como pañales desechables, papel sanitario y servilletas. Las capacidades más fuertes de P&G siempre se han destacado en las actividades descendentes de desarrollo de productos, marketing y gestión de marcas. Nunca ha sido tan eficiente en las actividades ascendentes relacionadas con el papel como Weyerhaeuser, ya que no tenía una competencia distintiva real en esa parte de la cadena de valor. Cuando los productos de papel comenzaron a abundar (y la competencia alcanzó niveles de rudeza nunca antes vistos), P&G vendió gustosamente sus terrenos

y molinos para concentrarse en la parte de la cadena de valor que le proporcionara el mayor valor al menor costo; esto es, en la creación y comercialización de productos de consumo innovadores. Como sucedió con la experiencia de P&G en la industria del papel, es lógico que una empresa subcontrate cualquier área débil que pueda controlar internamente en la cadena de valor de la industria.

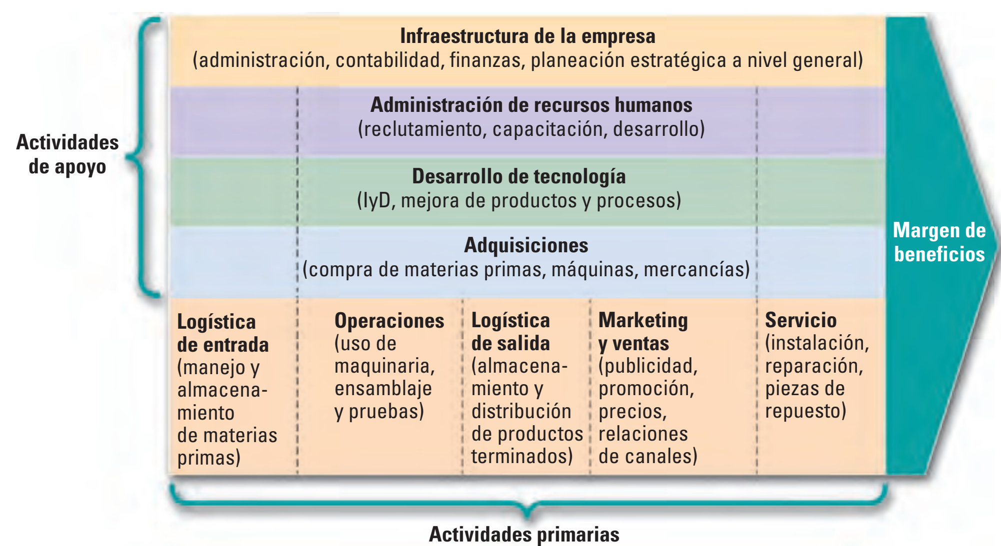
Análisis de la cadena de valor corporativa

Cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de actividades. Vea la **figura 5.3** para conocer un ejemplo de una cadena de valor corporativa. Porter sostiene que las **actividades primarias** de una empresa de manufactura comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas **actividades de apoyo**, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (IyD), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distintiva. Debido a que la mayoría de las corporaciones elaboran diversos productos o servicios, un análisis interno de la empresa implicar analizar una serie de diversas cadenas de valor.

El examen sistemático de actividades de valor individuales permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de una corporación. Según Porter, "la diferencias entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva".[23] El análisis de la cadena de valor corporativa implica los tres pasos siguientes:

1. ***Examinar la cadena de valor de cada línea de productos en relación con las diversas actividades que participan en la fabricación de ese producto o servicio.*** ¿Qué actividades se pueden considerar como fortalezas (competencias centrales) o debilidades (deficiencias centrales)? ¿Proporcionan algunas de las fortalezas una ventaja competitiva y, por lo tanto, pueden denominarse competencias distintivas?
2. ***Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos.*** El **eslabonamiento** es la relación entre la manera de desempeñar una actividad de valor (por ejemplo, el mar-

Figura 5–3 Cadena de valor de una corporación



Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance, *por Michael Porter. Copyright © 1985, 1988 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.*

keting) y el costo del desempeño de otra actividad (por ejemplo, el control de calidad). Al buscar maneras para que una corporación logre una ventaja competitiva en el mercado, una misma función se puede llevar a cabo en diferentes formas con distintos resultados. Por ejemplo, la inspección de la calidad de toda la producción que realizan los trabajadores mismos en vez del usual 10% que llevan a cabo los inspectores de control de calidad podría aumentar los costos de producción, aunque ese incremento podría ser más que compensado por los ahorros que se obtendrían al reducir el número de técnicos de reparación necesarios para arreglar los productos defectuosos y aumentar la cantidad de tiempo que dedican los vendedores a vender en lugar de cambiar productos que ya se vendieron, pero que tenían defectos.

3. ***Examinar las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de productos o unidades de negocio.*** Cada elemento de valor, como la publicidad o la manufactura, tiene una economía de escala inherente en la que las actividades se conducen al menor costo posible por unidad de producción. Si un producto específico no se produce a un nivel suficientemente alto para alcanzar economías de escala en su distribución, se podría usar otro producto para compartir el mismo canal de distribución. Éste es un ejemplo de economías de alcance, que se generan cuando las cadenas de valor de dos productos o servicios diferentes comparten actividades, como los mismos canales de marketing o instalaciones de manufactura. Por ejemplo, el costo de la producción conjunta de múltiples productos es menor que el costo de la producción por separado.

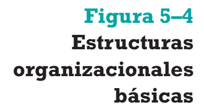
5.4 Análisis de recursos y capacidades funcionales

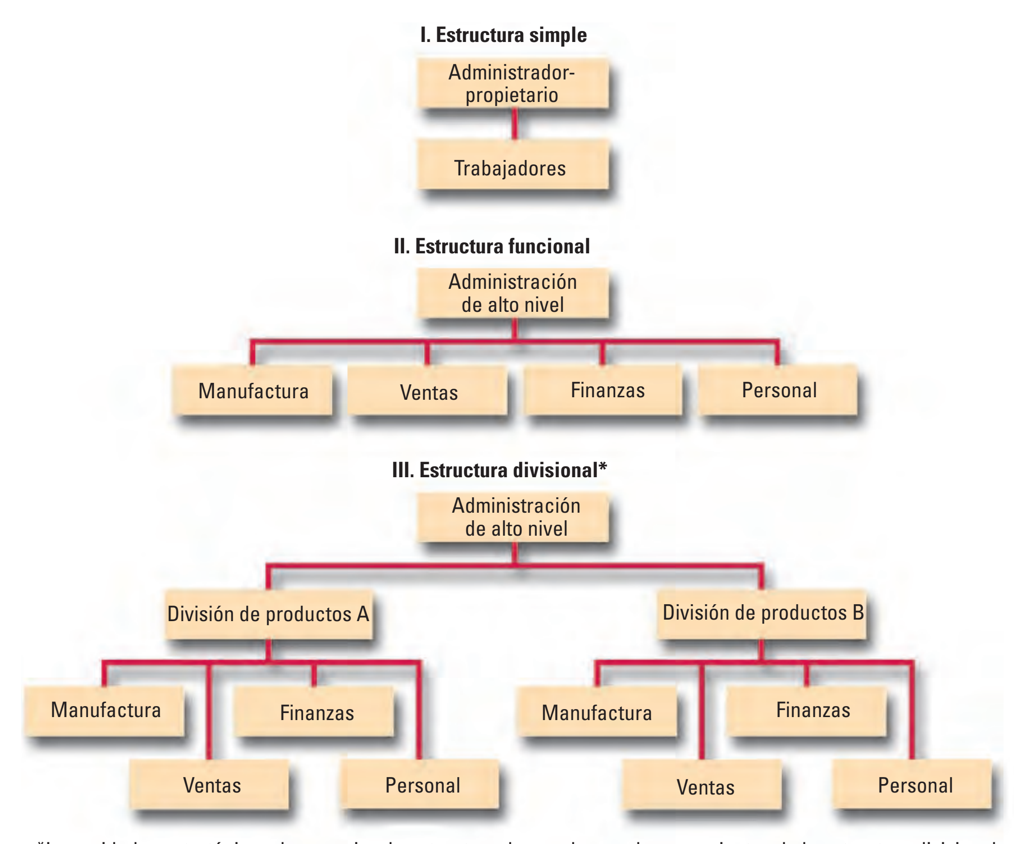
La manera más sencilla de comenzar el análisis de la cadena de valor de una corporación es mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales tradicionales en busca de posibles fortalezas y debilidades. Los recursos y las capacidades funcionales incluyen no sólo los activos financieros, físicos y humanos de cada área, sino también la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias. Estos recursos y capacidades incluyen el conocimiento de conceptos analíticos y técnicas de procedimientos comunes para cada área, así como la capacidad del personal de cada área para usarlos con eficacia. Si se utilizan adecuadamente, estos recursos y capacidades sirven como fortalezas para llevar a cabo actividades de valor agregado y apoyar las decisiones estratégicas. Además de las funciones empresariales usuales de marketing, finanzas, IyD, operaciones, recursos humanos y sistemas de información, también se analizará la estructura y la cultura como partes clave de la cadena de valor de una corporación empresarial.

Estructuras organizacionales básicas

Aunque existe una variedad casi infinita de formas estructurales, predominan ciertos tipos básicos en las complejas organizaciones modernas. La **figura 5.4** ilustra tres **estructuras organizacionales** básicas. La estructura de conglomerado es una variante de la estructura divisional y, por lo tanto, no se presenta como una cuarta estructura. En general, cada estructura tiende a apoyar algunas estrategias corporativas sobre otras:

- La **estructura simple** no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar. Los empleados tienden a ser generalistas y saben hacer de todo. Con relación a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa se encuentra en la etapa I.
- La **estructura funcional** es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de productos que opera en una industria. Los empleados tienden a ser especialistas en las funciones empresariales que son importantes para esa industria, como manufactura, marketing, finanzas y recursos humanos. En cuanto a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa se encuentra en la etapa II.


Figura 5–4
Estructuras organizacionales básicas



*Las unidades estratégicas de negocio y la estructura de conglomerado son variantes de la estructura divisional.

- La **estructura divisional** es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos que opera en varias industrias relacionadas. Los empleados tienden a ser especialistas funcionales organizados de acuerdo con las distinciones de producto y mercado. Por ejemplo, General Motors agrupa sus diversas líneas de automóviles en las divisiones independientes de Saturn, Chevrolet, Pontiac, Buick y Cadillac. La administración trata de encontrar alguna sinergia entre las actividades divisionales a través del uso de comités y eslabonamientos horizontales. Con relación a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa se encuentra en la etapa III.

- Las **unidades estratégicas de negocio** (**UEN**) son una modificación de la estructura divisional. Las UEN son divisiones o grupos de divisiones compuestos por segmentos independientes de producto-mercado que reciben la responsabilidad y autoridad principal en la dirección de sus propias áreas funcionales. Una UEN puede ser de cualquier tamaño o nivel, pero debe tener: 1) una misión única, 2) competidores identificables, 3) un enfoque externo hacia el mercado y 4) control de sus funciones empresariales.[24] La idea es descentralizar con base en los elementos estratégicos más que en el tamaño, las características del producto o el ámbito de control y crear eslabonamientos horizontales entre unidades que anteriormente permanecían separadas. Por ejemplo, en vez de organizar sus productos con base en la tecnología de empaque, como alimentos congelados, alimentos enlatados y alimentos empacados, General Foods organizó sus productos en UEN con base en segmentos de menú orientados al consumidor: alimentos para desayunar, bebidas, platos fuertes, postres y alimentos para mascotas. En cuanto a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa también se encuentra en la etapa III.

- La **estructura de conglomerado** es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos en varias industrias no relacionadas. Una variante de la estructura divisional, la estructura de conglomerado, denominada con frecuencia sociedad tenedora, por lo general es un conjunto de empresas legalmente independientes (subsidiarias) que operan bajo un paraguas corporativo, pero

controladas a través de las juntas directivas de las subsidiarias. La naturaleza no relacionada de las subsidiarias impide cualquier intento de lograr sinergia entre ellas. Con relación a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa también se encuentra en la etapa III.

Si la estructura básica actual de una corporación no soporta fácilmente una estrategia bajo consideración, la administración de alto nivel debe decidir si la estrategia propuesta es viable o si la estructura se debe modificar para transformarla en una estructura más avanzada, como una matriz o red. Los diseños estructurales avanzados, como la matriz y la red, se analizan en el **capítulo 9**.

Cultura corporativa: la manera empresarial

Existe una historia muy contada sobre una persona de reciente ingreso en una empresa que preguntó a un colega experimentado qué debía hacer un empleado cuando un cliente llamara. El empleado antiguo respondió: "Hay tres maneras de hacer cualquier trabajo: la manera correcta, la manera incorrecta y la manera de la empresa. Aquí siempre hacemos las cosas a la manera de la empresa". En la mayoría de las organizaciones, la "manera de la empresa" deriva de la cultura de la corporación. La **cultura corporativa** es un conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una corporación aprenden y comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra. La cultura corporativa refleja generalmente los valores del fundador o fundadores y la misión de la empresa.[25] Además, le proporciona un sentido de identidad: "Esto es lo que somos. Esto es lo que hacemos. Esto es lo que representamos". La cultura incluye la orientación dominante de la empresa, como la IyD en HP, el servicio al cliente en Nordstrom o la calidad de productos en Maytag. Con frecuencia incluye varias reglas laborales informales (que integran la "manera empresarial") que los empleados siguen sin cuestionar. Con el paso del tiempo, estas prácticas laborales se convierten en parte de la tradición indiscutida de una empresa. Por lo tanto, la cultura refleja los valores de la corporación.

La cultura corporativa tiene dos características distintas: intensidad e integración.[26] La **intensidad cultural** es el grado en el que los miembros de una unidad aceptan las normas, los valores u otro contenido cultural relacionado con la unidad. Esta aceptación muestra la profundidad de la cultura. Las organizaciones con normas sólidas que fomentan un valor específico, como la calidad en Maytag, tienen culturas intensivas, en tanto que las nuevas empresas (o las que están en transición) poseen culturas más débiles, menos intensivas. Los empleados de una cultura intensiva muestran un comportamiento congruente, es decir, tienden a actuar de manera similar con el paso del tiempo. La **integración cultural** es el grado en el que las unidades de una organización comparten una cultura común, lo cual implica la amplitud de la cultura. Las organizaciones con una cultura dominante y penetrante están controladas jerárquicamente y orientadas hacia el poder, como una unidad militar, y tienen culturas altamente integradas. Todos los empleados tienden a mantener los mismos valores y normas culturales. En contraste, una empresa que está estructurada en diversas unidades por funciones o divisiones muestra generalmente algunas subculturas fuertes (por ejemplo, la IyD frente a la manufactura) y una cultura corporativa menos integrada.

La cultura corporativa cumple varias funciones importantes en una organización:

1. Transmite un sentido de identidad a los empleados.
2. Ayuda a generar compromiso en los empleados con algo mayor que ellos mismos.
3. Aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social.
4. Sirve como marco de referencia que los empleados usan para entender las actividades organizacionales o como una guía para el comportamiento adecuado.[27]

La cultura corporativa forja el comportamiento del personal de las empresas. Como estas culturas tienen una influencia poderosa en el comportamiento del personal de todos los niveles, pueden afectar fuertemente la capacidad de las corporaciones para cambiar su administración estratégica. Una cultura fuerte no sólo debe fomentar la supervivencia, sino también crear las bases para alcanzar una posición competitiva superior mediante el aumento de la motivación y facilitando la coordinación y el control.[28] Por ejemplo, una cultura que destaca la renovación constante puede ayudar a una empresa a adaptarse a un ambiente cambiante hipercompetitivo.[29] En la medida en que la competencia distintiva de una corporación esté arraigada en la cultura de una organización, será una forma de conocimiento tácito y al-

TEMA GLOBAL

Administración de la cultura corporativa para obtener una ventaja competitiva global: ABB y Matsushita

ABB Asea Brown Boveri AG, con sede en Zurich, es una constructora mundial de plantas eléctricas, equipo eléctrico y fábricas industriales que opera en 140 países. Luego de haber establecido una serie de valores multiculturales a través de sus operaciones globales, la administración de ABB cree que la empresa puede obtener una ventaja sobre sus rivales Siemens AG, de Alemania, Alcatel-Alsthom NV y General Electric Company, de Estados Unidos. ABB es una empresa sin una base geográfica. En vez de eso, tiene muchos mercados "nacionales" que pueden aprovechar las destrezas presentes en todo el mundo. ABB formó un grupo de 500 administradores globales que pudieran adaptarse a las culturas locales y ejecutar al mismo tiempo las estrategias globales de ABB. Estas personas son multilingües y se trasladan entre los 5000 centros de utilidades de ABB ubicados en 140 países. Su tarea consiste en reducir costos, mejorar la eficiencia e integrar las empresas locales con el enfoque mundial de ABB.

Pocas corporaciones multinacionales son tan exitosas como ABB para lograr que las estrategias globales funcionen con eficacia en las operaciones locales. De acuerdo con el enfoque basado en recursos de la empresa, el presidente de ABB, Percy Barnevik, afirma: "Nuestra fortaleza proviene de trabajar en equipo… Si puedes lograr que esto funcione realmente bien, la organización obtiene una ventaja competitiva que es muy difícil de copiar".

Compare la cultura corporativa orientada globalmente de ABB con la cultura más regionalista de estilo japonés de Matsushita Electric Industrial Corporation, de Japón (MEI). La empresa, que opera bajo las marcas registradas de Panasonic y Technic, es la tercera compañía eléctrica más grande del mundo. Konosuke Matsushita fundó la empresa en 1918. Su filosofía administrativa condujo a la empresa al éxito, pero se institucionalizó en la cultura corporativa, una cultura que estaba más centrada en los valores japoneses que en la globalización intercultural. Como consecuencia, la cultura corporativa de MEI no se adapta bien a las condiciones locales. No sólo la administración de alto nivel de MEI es *exclusivamente* japonesa, sino que los administradores de las subsidiarias son *predominantemente* japoneses. La desconfianza de la empresa en los administradores no japoneses en Estados Unidos y algunos países europeos genera un "techo de papel de arroz" que impide al personal no japonés ser promovido a la administración de alto nivel de las subsidiarias de MEI. Los empleados extranjeros se desconciertan a menudo con la filosofía corporativa que no ha sido adaptada a la realidad local. La cultura corporativa de MEI perpetúa una línea divisoria que separa a los administradores japoneses de los que no lo son y deja a éstos sintiéndose frustrados y devaluados. Esta línea divisoria evita el flujo de conocimientos y experiencia de las operaciones regionales a las oficinas centrales y puede dificultar la capacidad de MEI para competir globalmente.

Fuentes: resumido de J. Guyon, "ABB Fuses Units with One Set of Values", *Wall Street Journal* (2 de octubre de 1996), pág. A15, y N. Holden, "Why Globalizing with a Conservative Corporate Culture Inhibits Localization of Management: The Telling Case of Matsushita Electric", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1, núm. 1 (2001), págs. 53-72.

go muy difícil de imitar para un competidor.[30] El **TEMA GLOBAL** muestra las diferencias entre ABB Asea Brown Boveri AG y Matsushita Electric con relación a su manera de manejar sus culturas corporativas en una industria global.

Un cambio de misión, objetivos, estrategias o políticas no tendrá éxito si se opone a la cultura aceptada de una empresa. La pereza o incluso el sabotaje pueden surgir cuando los empleados luchan para resistir un cambio radical de la filosofía corporativa. Como sucede con la estructura, si la cultura de una organización es compatible con una nueva estrategia, es una fortaleza interna. Pero si la cultura corporativa no es compatible con la estrategia propuesta, es una peligrosa debilidad. La cultura corporativa es también importante cuando se considera una adquisición. La fusión de dos culturas distintas, sino se maneja con sabiduría, puede ser una fórmula para el desastre.

Aspectos estratégicos de marketing

El administrador de marketing es un vínculo primordial de la empresa con el cliente y la competencia. Por lo tanto, debe tener un interés especial en la posición de mercado y la mezcla de marketing de la empresa, así como en la reputación general de ésta y sus marcas.

Posición y segmentación de mercado

La **posición de mercado** plantea la siguiente pregunta: "¿Quiénes son los clientes?", la cual se refiere a la selección de áreas específicas para la concentración de marketing y se expresa en términos de mercado, producto y ubicaciones geográficas. A través de la investigación de mercados, las corporaciones identifican la **segmentación de mercado** con diversos productos o servicios de tal manera que los administradores descubran los nichos que buscan, nuevos tipos de productos a desarrollar y la manera de asegurar que los diversos productos de una empresa no compitan directamente entre sí.

Mezcla de marketing

La **mezcla de marketing** se refiere a la combinación particular de variables clave bajo el control de una corporación que se usa para afectar la demanda y ganar una ventaja competitiva. Estas variables son producto, plaza, promoción y precio. Cada una de estas cuatro variables posee algunas variables secundarias, enumeradas en la **tabla 5.1**, que deben analizarse en relación con sus efectos en el rendimiento divisional y corporativo.

Ciclo de vida del producto

Uno de los conceptos más útiles en marketing, en lo que concierne a la administración estratégica, es el **ciclo de vida del producto**. Como ilustra la **figura 5.5**, el ciclo de vida del producto es una gráfica que muestra el registro del tiempo en relación con las ventas monetarias de un producto a medida que éste avanza desde su introducción a través del crecimiento y la madurez hasta su declinación. Este concepto permite a un administrador de marketing examinar la mezcla de marketing de un producto o grupo de productos en particular con respecto a su posición en su ciclo de vida.

Reputación de marca y corporativa

Una **marca** es un nombre dado al producto de una empresa que lo identifica en la mente del consumidor. Con el paso del tiempo y la publicidad adecuada, una marca sugiere diversas características en las mentes de los consumidores. Por ejemplo, Maytag significa aparatos electrodomésticos de calidad. Disney representa entretenimiento familiar. Ivory sugiere jabón "puro". BMW significa automóviles de alto rendimiento. Así, una marca es un recurso corporativo importante. Si se escoge bien, un nombre de marca se relaciona con el producto a tal grado que puede representar una categoría completa de productos, como Kleenex en el caso de los pañuelos faciales. El objetivo es que el cliente pida el nombre de marca (Coca o Pepsi) en vez de la categoría del producto (refresco de cola). Las diez marcas más valiosas del mundo en 2004 fueron Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE, Intel, Disney, McDonald's, Nokia,

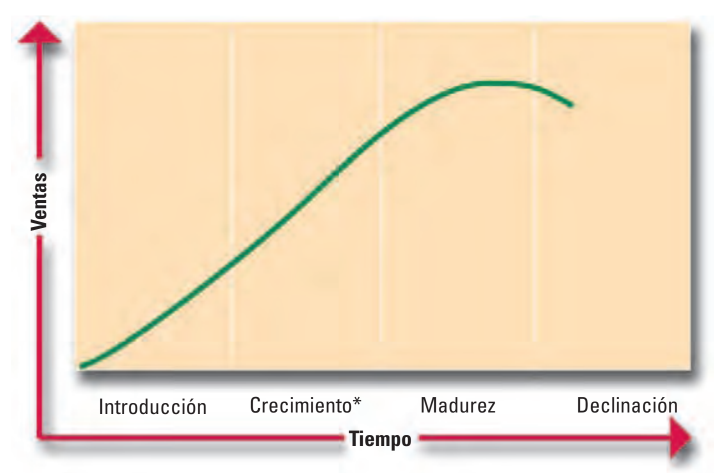
TABLA 5–1 VARIABLES DE LA MEZCLA DE MARKETING

Producto	Plaza (localización de los puntos de venta)	Promoción	Precio
Calidad	Canales	Anuncios	Precio de lista
Características	Cobertura	Venta personal	Descuentos
Opciones	Ubicaciones	Promoción de ventas	Subsidios
Estilo	Inventario	Publicidad	Periodos de pago
Nombre de marca	Transporte		Factores de crédito
Empaque			
Tamaños			
Servicios			
Garantías			
Rendimientos			

Fuente: Philip Kotler, *MARKETING MANAGEMENT*, 11ª edición © 2003, pág. 16. Reimpreso por Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.



Figura 5–5
Ciclo de vida del producto



* Con frecuencia, el extremo derecho de la etapa de crecimiento se denomina turbulencia competitiva debido a la competencia de precios y distribución que sacude a los competidores más débiles. Para mayor información, vea C. R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*, 3ª edición (Austin, TX: Austin Press, 1978).

Toyota y Marlboro, en ese orden. Según *Business Week*, la marca Coca-Cola tiene un valor de 67,400 millones de dólares.[31]

Una **marca corporativa** es un tipo de marca en el que el nombre de la empresa sirve como marca registrada. De las diez marcas más importantes del mundo enumeradas previamente, todas, excepto Marlboro, son marcas corporativas. El resto, como Microsoft e IBM, son nombres de empresas. El valor de una marca corporativa reside en que representa comúnmente las impresiones que los consumidores tienen de una empresa y, por lo tanto, se puede extender a los productos que ofrecen en el momento, sin importar la destreza real de la empresa. Por ejemplo, Caterpillar, una empresa fabricante de maquinaria pesada para remover tierra, usó las asociaciones que los consumidores hacían de sus marca (*escabroso*, *masculino*, *relacionado con la construcción*) para vender botas de trabajo. De este modo, las impresiones que los consumidores tienen de una marca pueden sugerir el ingreso de nuevas categorías de productos aunque la empresa no tenga competencias para fabricar o comercializar ese tipo de producto o servicio.[32]

La **reputación corporativa** es una percepción amplia que el público en general mantiene de una empresa. Una buena reputación corporativa puede ser un recurso estratégico. En marketing sirve tanto como una señal como de barrera de entrada. La reputación es especialmente importante cuando la calidad del producto o servicio de una empresa no se aprecia directamente y se conoce sólo a través de la experiencia. Por ejemplo, las tiendas al detalle están dispuestas a mantener en existencias un nuevo producto de P&G o Anheuser-Busch porque saben que ambas empresas venden sólo productos de buena calidad que reciben mucha publicidad. Del mismo modo que el conocimiento tácito, la reputación tiende a ser duradera y difícil de imitar por otros, por lo que proporciona una ventaja competitiva sostenible.[33] La investigación revela una relación positiva entre la reputación corporativa y el rendimiento financiero.[34]

Aspectos estratégicos financieros

Un administrador financiero debe determinar las mejores fuentes de fondos, usarlos y controlarlos. Todos los aspectos estratégicos tienen implicaciones financieras. El efectivo se debe recaudar de fuentes internas o externas (locales o globales) y distribuir entre diferentes usos. Se debe vigilar el flujo de fondos en las operaciones de una organización. En la medida en que una corporación participe en actividades internacionales, será necesario ocuparse de las fluctuaciones monetarias para garantizar que los beneficios no se diluyan debido al alza o la baja del dólar frene al yen, el euro u otras monedas. Las

fuentes de financiamiento externo deben recibir beneficios en forma de rendimientos, reembolsos o productos y servicios. Todas estas tareas se deben llevar a cabo de tal forma que complementen y apoyen la estrategia corporativa general. La estructura de capital de una empresa (montos de deuda y fondos propios) influye en sus opciones estratégicas. Por ejemplo, el incremento de la deuda tiende a aumentar la aversión al riesgo y disminuir la disposición de la administración a invertir en IyD.[35]

Apalancamiento financiero

La mezcla de fondos de corto y largo plazos generados externamente con relación al monto y plazo de los fondos generados de manera interna debe ser adecuada para implementar las estrategias, las políticas y los objetivos corporativos. El concepto de **apalancamiento financiero** (la proporción de pasivos totales a activos totales) es útil para describir cómo se usa la deuda con el fin de incrementar las ganancias disponibles para los accionistas comunes. Cuando una empresa financia sus actividades por medio de la venta de bonos u obligaciones, en vez de hacerlo a través de acciones, las ganancias por acción aumentan: el interés pagado sobre la deuda reduce el ingreso gravable, pero menos accionistas comparten los beneficios, a diferencia de lo que hubiera ocurrido si la empresa hubiera vendido más acciones para financiar sus actividades. Sin embargo, la deuda eleva el punto de equilibrio de la empresa por arriba del que habría tenido si hubiera financiado sus actividades sólo con fondos generados internamente. Por lo tanto, un elevado apalancamiento puede ser percibido como una fortaleza corporativa en épocas de prosperidad o de ventas crecientes o como una debilidad en épocas de recesión o caída de las ventas. Esto se debe a que el apalancamiento magnifica el efecto de un aumento o disminución de las ventas monetarias sobre las ganancias por acción. La investigación indica que un mayor apalancamiento produce un efecto positivo en el rendimiento de empresas en ambientes estables, pero negativo en organizaciones que operan en ambientes dinámicos.[36]

Presupuesto de capital

El **presupuesto de capital** es una herramienta administrativa que sirve para analizar y clasificar las posibles inversiones en activos fijos, como el terreno, las instalaciones y el equipo en relación con los desembolsos y recibos adicionales que resultarán de cada inversión. Un buen departamento de finanzas puede elaborar estos presupuestos de capital y clasificarlos con base en algunos criterios aceptados o tasa de corte (por ejemplo, años para recuperar la inversión, tasa de rentabilidad o tiempo para alcanzar el punto de equilibrio) para la toma de decisiones estratégicas. La mayoría de las empresas tienen más de una tasa de corte y la cambian en función del tipo de proyecto que consideren. Los proyectos con mucha importancia estratégica, como ingresar a nuevos mercados o defender la participación de mercado, tienen con frecuencia tasas de corte bajas.[37]

Aspectos estratégicos de investigación y desarrollo (IyD)

Los administradores de IyD son responsables de sugerir e implantar la estrategia tecnológica de una empresa con base en sus objetivos y políticas corporativas. Por lo tanto, el trabajo del administrador implica: 1) elegir entre nuevas tecnologías alternativas para usarlas en la corporación, 2) desarrollar métodos para integrar la nueva tecnología en nuevos productos y procesos y 3) movilizar los recursos para que la nueva tecnología se implante con éxito.

Intensidad de IyD, competencia tecnológica y transferencia de tecnología

Una empresa debe proporcionar los recursos necesarios para la investigación y el desarrollo eficaces. La **intensidad de IyD** de una empresa (es decir, su inversión en investigación y desarrollo como un porcentaje de sus ingresos de ventas) es una herramienta principal necesaria para ganar participación de mercado en la competencia global. Con frecuencia, el monto invertido en IyD varía según la industria. Por ejemplo, la industria estadounidense de software informático, invierte un promedio de 13.5% de sus dólares de ventas en IyD, en tanto que la industria de productos forestales y de papel invierte sólo 1.0%.[38] Una buena regla general para la inversión en IyD es que una corporación debe invertir a la tasa "normal" de esa industria específica, a menos que su plan estratégico requiera inversiones inusuales.

Sin embargo, simplemente invertir en IyD o nuevos proyectos no significa que el dinero producirá resultados útiles. Por ejemplo, Pharmacia Upjohn invirtió más de sus ingresos en investigación que cualquier otra empresa de cualquier industria (18%), pero obtuvo una calificación baja en innovación.[39] La unidad de IyD de una empresa se debe evaluar con relación a su **competencia tecnológica** tanto en desarrollo como en el uso de tecnología innovadora. La corporación no sólo debe realizar un esfuerzo de investigación sólido (medido por las inversiones corporativas razonablemente constantes que generen innovaciones útiles), sino que también debe ser eficiente en dirigir al personal de investigación e integrar sus innovaciones a sus operaciones diarias. Si una empresa no es eficiente en **transferencia de tecnología** (el proceso que consiste en llevar una nueva tecnología del laboratorio al mercado) no obtendrá mucha ventaja de los nuevos adelantos tecnológicos. Por ejemplo, Xerox Corporation ha sido criticada por su incapacidad para aprovechar diversas innovaciones (como el mouse y la interfaz gráfica de usuario para PC) desarrolladas originalmente en su complejo Centro de Investigación de Palo Alto. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 5.1** para conocer un ejemplo clásico de cómo la capacidad de Apple Computer para imitar una competencia central de Xerox le proporcionó una ventaja competitiva (que fue sostenible hasta que Microsoft lanzó Windows 95).

Mezcla de IyD

Los científicos llevan a cabo **IyD básicos** en laboratorios bien equipados donde el enfoque se centra en áreas de problemas teóricos. Los mejores indicadores de la capacidad de una empresa en esta área son sus patentes y publicaciones de investigación. La **IyD de productos** se centra en el marketing y se encarga del mejoramiento de productos o de empaques de productos. Las mejores medidas de la capacidad en esta área son el número de introducciones de nuevos productos exitosos y el porcentaje del total de ventas y beneficios que proviene de los productos introducidos en los últimos cinco años. La **IyD de ingeniería** (o **procesos**) se centra en el control de calidad y el desarrollo de especificaciones de diseño y equipo de producción mejorado. En esta área, la capacidad de una empresa se mide por la disminución constante de los costos unitarios de manufactura y del número de defectos en los productos.

La mayoría de las corporaciones tiene una mezcla de estos tipos de IyD, básicos, de productos y de procesos, la cual varía de acuerdo con la industria, la empresa y la línea de productos. El equilibrio entre estos tipos de investigación se conoce como **mezcla de IyD**, la cual debe ser adecuada a la estrategia que se considera y al ciclo de vida de cada producto. Por ejemplo, se acepta, en general, que la IyD de productos domine normalmente las etapas iniciales del ciclo de vida de un producto (cuando todavía se discuten la forma y las características óptimas del producto), en tanto que la IyD de procesos

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 5.1

Problema de transferencia de tecnología en Xerox Corporation

A mediados de la década de los setenta, el Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox Corporation (PARC, por sus siglas en inglés, *Palo Alto Research Center*) desarrolló Alto, un nuevo tipo de computadora con algunas características innovadoras. Aunque Alto estaba destinada a servir como un prototipo de investigación, se popularizó tanto entre el personal del PARC que algunos investigadores comenzaron a desarrollarla como un producto comercial. Desafortunadamente, esta decisión colocó a Alto en conflicto directo con el grupo de desarrollo de productos de Xerox, que, al mismo tiempo, trataba de echar a andar una máquina rival denominada Star. Como ésta concordaba con la estrategia explícita de desarrollo de productos de la empresa, la administración de alto nivel puso todo su esfuerzo en la Star e ignoró a Alto.

En 1979, Steve Jobs, cofundador de Apple Computer, Inc., realizó un recorrido ahora legendario por el PARC, normalmente muy reservado. Los investigadores dieron a Jobs una demostración de Alto. A diferencia de las computadoras que Apple fabricaba en ese momento, Alto tenía el poder de una minicomputadora. Su software amigable para el usuario generaba textos claros y gráficos brillantes. Jobs se enamoró de la máquina y rápidamente pidió a los ingenieros de Apple que copiaran el estilo y la apariencia de Alto. El resultado fue la Macintosh, una computadora personal que revolucionó rápidamente la industria.

Nota: vea la película de 1999 *The Pirates of Silicon Valley* para conocer la historia completa de cómo Apple Computer imitó las características de Alto y cómo Microsoft, a su vez, imitó "el estilo y la apariencia" de la Macintosh de Apple.

es especialmente importante en las etapas posteriores (cuando el diseño del producto se ha consolidado y se le otorga prioridad a la reducción de costos y al mejoramiento de la calidad).

Efecto de la discontinuidad tecnológica en la estrategia

Un administrador de IyD debe determinar el momento de abandonar la tecnología actual y desarrollar o adoptar una nueva. Richard Foster, de McKinsey and Company, afirma que la sustitución de una tecnología por otra (**discontinuidad tecnológica**) es un fenómeno frecuente e importante estratégicamente. Esta discontinuidad ocurre cuando una nueva tecnología simplemente no se puede usar para mejorar la tecnología actual, sino que en realidad la sustituye para generar un mejor rendimiento. Según Foster, para cada tecnología presente en un determinado campo o industria, el registro en una gráfica del rendimiento del producto frente al esfuerzo e inversiones en investigación produce una curva en S. Foster describe el proceso que se ilustra en la **figura 5.6**:

> *Al inicio del desarrollo de la tecnología se construye una base de conocimientos y el avance requiere una cantidad relativamente grande de esfuerzo. Posteriormente, el avance se produce con mayor facilidad. Después, a medida que se alcanzan los límites de esa tecnología, el avance se vuelve lento y costoso. Éste es el momento cuando los dólares de IyD se deben asignar a una tecnología con mayor potencial. También es el momento, no tan incidentalmente, en el que un competidor que ha apostado a una nueva tecnología puede destruir completamente su empresa o derribar toda una industria.*[40]

La tecnología de la información computarizada se encuentra actualmente en la parte ascendente de su curva en S, en la que incrementos relativamente pequeños del esfuerzo de IyD producen mejoras significativas del rendimiento. Éste es un ejemplo de la ley de Moore, que expresa que los chips de silicón (microprocesadores) duplican su complejidad cada 18 meses.[41] La presencia de una discontinuidad tecnológica en la industria mundial del acero durante la década de los sesenta explica por qué las enormes inversiones de capital de las empresas acereras estadounidenses no lograron que éstas mantuvieran su competitividad frente a las empresas japonesas que adoptaron las nuevas tecnologías. Como Foster señala, "la historia ha demostrado que a medida que una tecnología se aproxima al final de su curva en S, generalmente el liderazgo competitivo de un mercado cambia de manos".[42]

Figura 5–6
Discontinuidad tecnológica



Generalmente, en el proceso de planificación corporativa se supone que ocurrirá un avance progresivo de la tecnología. Sin embargo, los desarrollos pasados de una tecnología específica no se pueden extrapolar hacia el futuro porque cada tecnología tiene sus propios límites. La clave de la competitividad es determinar el momento de cambiar los recursos a una tecnología con mayor potencial.

Fuente: tomado de "Are You Investing in the Wrong Technology?" P. Pascarella, Industry Week, *25 de julio de 1983. Reimpreso con permiso de Penton Media, Inc.*

Christensen explica en *The Innovator Dilemma* por qué ocurre esta transición cuando una “tecnología disruptiva” entra en una industria. En un estudio de fabricantes de unidades de disco de computadora, explica que, por lo general, los líderes de mercado establecidos se niegan a cambiar de manera oportuna a una nueva tecnología. Esta renuencia a cambiar tecnologías (¡incluso cuando la empresa está consciente de esta nueva tecnología y puede haberla inventado!) es porque el proceso de distribución de recursos de la mayoría de las empresas da prioridad a los proyectos (basados generalmente en la tecnología antigua) que tienen la mayor posibilidad de generar un buen retorno sobre la inversión, es decir, aquellos proyectos que son atractivos para los clientes actuales de la empresa y cuyos productos se basan también en las características de la tecnología antigua. Por ejemplo, en la década de los ochenta, los clientes (fabricantes de PC) de un fabricante de unidades de disco deseaban una unidad de $5^1/_4''$ mejor, más rápida y con mayor capacidad. Estos fabricantes de PC no estaban interesados en las nuevas unidades de $3^1/_2''$ basadas en la nueva tecnología porque, en esa época, las unidades más pequeñas eran más lentas y tenían menos capacidad. El tamaño más pequeño era irrelevante porque estas empresas fabricaban principalmente PC de escritorio que estaban diseñadas para tener unidades grandes.

Por lo general, la nueva tecnología es más riesgosa y poco atractiva para los clientes comunes de empresas establecidas. Los productos derivados de la nueva tecnología son más costosos y no satisfacen las necesidades de los clientes, pues éstas se basan en la tecnología antigua. Las nuevas empresas emprendedoras se interesan más en la nueva tecnología porque es una forma de entrar a un nicho de mercado en desarrollo en un mercado dominado en ese momento por empresas establecidas. Aunque sea más costoso desarrollar la nueva tecnología, ésta ofrece mejor rendimiento en áreas atractivas para este pequeño nicho, pero que no repercuten en los clientes de los competidores establecidos.

Éste fue el caso de los emprendedores fabricantes de unidades de disco de $3^1/_2''$. Estas unidades más pequeñas eran atractivas para los fabricantes de PC que trataban de aumentar su escasa participación en el mercado de PC al ofrecer computadoras laptop. El tamaño y el peso eran más importantes para estos clientes que la capacidad y velocidad. Cuando la nueva tecnología fue desarrollada hasta el punto en que la unidad de $3^1/_2''$ igualó e incluso superó al disco de $5^1/_4''$ en cuanto a velocidad y capacidad (además del tamaño y peso), era demasiado tarde para que los fabricantes establecidos de unidades de disco de $5^1/_2''$ cambiaran a la nueva tecnología. Una vez que sus clientes comenzaron a pedir productos más pequeños que usaban la nueva tecnología, las empresas establecidas no pudieron responder rápidamente y perdieron su posición de liderazgo en la industria. Permanecerían en la industria (con una participación en el mercado mucho menor) sólo si pudieran utilizar la nueva tecnología para ser competitivas en la nueva línea de productos.[43]

Aspectos estratégicos de las operaciones

La tarea principal de un administrador de operaciones (de manufactura o servicio) es desarrollar y operar un sistema que produzca el número requerido de productos o servicios, de cierta calidad, a determinado costo, en un tiempo asignado. Muchos de los conceptos clave y técnicas que se utilizan generalmente en manufactura se pueden aplicar a las empresas de servicio.

En términos muy generales, la manufactura puede ser intermitente y continua. En los **sistemas intermitentes** (talleres), un artículo se procesa normalmente en forma secuencial, pero el trabajo y la secuencia del proceso varían. Un ejemplo es un taller de hojalatería y pintura de automóviles. En cada sitio, las tareas determinan los detalles del procesamiento y el tiempo requerido para ellos. Estos talleres son muy intensivos en mano de obra. Por ejemplo, generalmente tienen poca maquinaria automatizada y, por lo tanto, un monto pequeño de costos fijos. Posee un punto de equilibro moderadamente bajo, pero su línea de costos variables (compuesta por salarios y costos de partes especiales) tiene una pendiente relativamente pronunciada. Como la mayoría de los costos relacionados con el producto son variables (muchos empleados ganan salarios a destajo), los costos variables de un taller son mayores que los de las empresas automatizadas. Su ventaja sobre otras empresas es que puede operar a niveles bajos y aún ser rentable. Sin embargo, después de que las ventas de un taller alcanzan el punto de equilibrio, los enormes costos variables como porcentaje de los costos totales mantienen el beneficio por unidad a un nivel relativamente bajo. En cuanto a la estrategia, una empresa de este tipo debe buscar un nicho en el mercado para el que produzca y al que venda una cantidad de bienes razonablemente pequeña.

En contraste, los **sistemas continuos** son aquellos que se organizan en líneas en las que los productos se ensamblan o procesan de manera constante. Un ejemplo es una línea de ensamblaje de automóviles. Una empresa que utiliza sistemas continuos realiza fuertes inversiones fijas en procesos automatizados y maquinaria muy compleja. Su fuerza laboral, relativamente pequeña pero altamente capacitada, gana un salario mas quiere pagos a destajo. Por consiguiente, esta empresa tiene un monto alto de costos fijos. También posee un punto de equilibrio relativamente alto, pero su línea de costos variables aumenta lentamente. Éste es un ejemplo de **apalancamiento operativo**, es decir, el efecto de un cambio específico del volumen de ventas en el ingreso operativo neto. La ventaja del apalancamiento operativo elevado es que una vez que la empresa alcanza el punto de equilibrio, sus beneficios aumentan más rápido que los de empresas menos automatizadas con un apalancamiento operativo menor. Los sistemas continuos obtienen beneficios de economías de escala. En cuanto a la estrategia, una empresa de este tipo necesita encontrar nichos de alta demanda en el mercado para el que produzca y al que venda una gran cantidad de bienes. No obstante, una empresa con un apalancamiento operativo alto tiene más probabilidades de sufrir enormes pérdidas durante una recesión. En una recesión económica, una empresa con menos automatización y, por lo tanto, menos apalancamiento, puede sobrevivir de manera más cómoda porque una caída de la ventaja afecta principalmente los costos variables. Con frecuencia, es más fácil despedir empleados que liquidar plantas y máquinas especializadas.

Curva de experiencia

Un marco conceptual que muchas grandes corporaciones han usado con éxito es el de la curva de experiencia (llamada originalmente curva de aprendizaje). La **curva de experiencia** establece que los costos de producción unitarios disminuyen en cierto porcentaje fijo (comúnmente 20 a 30%) cada vez que se duplica el volumen total acumulado de unidades de producción. El porcentaje real varía según la industria y depende de muchas variables: la cantidad de tiempo que requiere una persona para aprender una nueva tarea, las economías de escala, las mejoras de productos y procesos y costos más bajos de materias primas, entre otras. Por ejemplo, en una industria con una curva de experiencia de 85%, una corporación podría esperar una reducción de 15% de los costos unitarios cada vez que se duplicara el volumen. Se espera que los costos totales por unidad disminuyan a 100 dólares, cuando la producción total es de diez unidades, a 85 dólares (100 dólares × 85%), cuando la producción aumente a 20 unidades, y a 72.25 dólares (85 dólares × 85%) cuando llegue a 40 unidades. Lograr estos resultados significa a menudo invertir en IyD y activos fijos; por lo tanto, se generan costos fijos más altos y menor flexibilidad. Sin embargo, la estrategia de manufactura consiste en crear capacidad por arriba de la demanda para lograr los costos unitarios más bajos que se obtienen a partir de la curva de experiencia. Con base en algún punto futuro de la curva de experiencia, las corporaciones deben establecer un precio muy bajo para sus productos o servicios con el propósito de evitar la competencia y aumentar la demanda de mercado. El número mayor de unidades vendidas y la elevada participación en el mercado deben generar beneficios altos, basados en costos unitarios bajos.

La administración utiliza comúnmente la curva de experiencia para calcular los costos de producción de: 1) un producto nunca antes fabricado con las técnicas y procesos actuales o 2) productos actuales fabricados por medio de técnicas o procesos introducidos recientemente. El concepto fue aplicado por primera vez en la industria de los fuselajes y también se puede aplicar en la industria de servicios. Por ejemplo, una empresa de limpieza puede reducir sus costos por empleado si sus trabajadores utilizan el mismo equipo y las mismas técnicas para limpiar muchas oficinas contiguas de un edificio en vez de limpiar sólo algunas oficinas de muchos edificios. Aunque muchas empresas han usado ampliamente las curvas de experiencia, una aceptación incondicional de la norma industrial (como 80% en el caso de la industria de los fuselajes o 70% en el de los circuitos integrados) es muy riesgosa. La curva de experiencia de una industria en conjunto podría no ser aplicable en el caso de una empresa específica por diversas razones.

Manufactura flexible para personalización masiva

Recientemente, el uso de grandes instalaciones de producción masiva y continua para aprovechar las economías de la curva de experiencia ha recibido muchas críticas. El empleo del diseño asistido por computadora y la manufactura asistida por computadora (CAD/CAM, por sus siglas en inglés, *Computer-Assisted Design/Computer-Assisted Manufacturing*) y la tecnología robótica significa que los tiem-

pos de aprendizaje son más cortos y los productos se fabrican de manera más económica en lotes pequeños y personalizados mediante un proceso denominado **personalización masiva**, esto es, la producción de bajo costo de bienes y servicios adaptados individualmente.[44] Las **economías de alcance** (en las que partes comunes de las actividades de manufactura de diversos productos se combinan para obtener economías aunque se fabriquen cantidades pequeñas de cada producto) reemplazan a las **economías de escala** (en las que los costos unitarios se reducen si se fabrican grandes cantidades del mismo producto) en la manufactura flexible. La **manufactura flexible** permite la fabricación de un bajo volumen de productos hechos a la medida a costos unitarios relativamente bajos a través de economías de alcance. De esta forma, es posible tener las ventajas en costos de los sistemas continuos y las ventajas orientadas hacia el cliente de los sistemas intermitentes.

Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH)

La tarea principal de un administrador de recursos humanos es mejorar la correspondencia entre las personas y sus empleos. La investigación indica que las empresas con prácticas adecuadas de ARH obtienen beneficios más altos y una mejor tasa de supervivencia que las empresas sin estas prácticas.[45] Un buen departamento de ARH debe saber usar las encuestas de actitudes y otros dispositivos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los empleados con sus empleos y la corporación en conjunto. Además, los administradores de recursos humanos deben usar el análisis de empleos para obtener información sobre las descripciones de empleos con relación a lo que cada empleo debe lograr en cuanto a calidad y cantidad. Las descripciones actualizadas son esenciales no sólo para la adecuada selección, evaluación, capacitación y desarrollo de empleados, tanto para la administración de sueldos y salarios como para las negociaciones laborales, sino también para resumir los recursos humanos corporativos con relación a las categorías de destrezas laborales. Del mismo modo que una empresa debe conocer el número, el tipo y la calidad de sus instalaciones de manufactura, también debe conocer los tipos de personas que emplea y las capacidades que poseen. Las mejores estrategias son irrelevantes si los empleados no poseen las capacidades para llevarlas a cabo o si no se pueden diseñar empleos para colocar a los trabajadores disponibles. Por ejemplo, HP utiliza perfiles de empleados para tener la seguridad de que tiene la mezcla correcta de talentos para implementar sus estrategias planificadas.

Aumento del uso de equipos

La administración comienza a percatarse de que debe ser más flexible para utilizar sus empleados para que los recursos humanos sean una fortaleza. Por lo tanto, los administradores de recursos humanos necesitan estar informados sobre las opciones laborales, como el trabajo de tiempo parcial, el empleo compartido, los horarios flexibles, las licencias prolongadas y los trabajos por contrato y, especialmente, sobre el uso adecuado de equipos. Más de dos terceras partes de las grandes empresas estadounidenses tienen éxito con el uso de **equipos de trabajo autónomos** (**autodirigidos**), en los que un grupo de personas trabajan juntas, sin un supervisor, para planificar, coordinar y evaluar su propio trabajo.[46] Northern Telecom descubrió que la productividad y la calidad aumentaron con los equipos de trabajo a tal grado que pudo reducir en 40% el número de inspectores de calidad.[47]

Empresas como Motorola, Chrysler, NCR, Boeing y General Electric usan **equipos de trabajo interfuncionales** como una forma de impulsar un producto más rápidamente a través de su etapa de desarrollo. En vez desarrollar productos mediante una serie de pasos (que comienza con una solicitud del departamento de ventas, que conduce al diseño, después a la ingeniería, posteriormente a las compras y, por último, a la manufactura, proceso que, con frecuencia, genera un producto costoso que es rechazado por el cliente), las empresas han comenzado a derribar los muros tradicionales que separan a los departamentos, de tal manera que el personal de cada uno de ellos participe en los proyectos desde el principio. En un proceso denominado **ingeniería concurrente**, los especialistas que antes estaban aislados ahora trabajan juntos y comparan sus notas constantemente en un esfuerzo para diseñar productos rentables con las características que los clientes desean. Este enfoque permitió a Chrysler Corporation reducir su ciclo de desarrollo de productos de 60 a 36 meses.[48] Para que estos equipos de trabajo interfuncionales sean exitosos, deben recibir capacitación y orientación. De otro modo, los equipos mal integrados pueden deteriorar la moral, crear división y aumentar el nivel de irresponsabilidad entre los trabajadores.[49]

Los **equipos virtuales** son grupos de colaboradores dispersos organizacional o geográficamente que se reúnen mediante una combinación de telecomunicaciones y tecnologías de la información para llevar a cabo una tarea organizacional.[50] Sólo en Estados Unidos, más de la mitad de las empresas con más de 5000 empleados usan equipos virtuales, en los que participan alrededor de 8.4 millones de personas.[51] Sistemas de internet, intranet y extranet se combinan con otras nuevas tecnologías, como las videoconferencias de escritorio y el software de colaboración, para crear un nuevo lugar de trabajo en el que los equipos de trabajadores ya no están limitados por la geografía, el tiempo ni las fronteras organizacionales. A medida que más empresas subcontratan algunas de las actividades que antes realizaban internamente, la estructura organizacional tradicional está siendo reemplazada por una serie de equipos virtuales que raramente se reúnen en persona, si es que lo llegan a hacer. Estos equipos se pueden establecer como grupos temporales para realizar una tarea específica o pueden ser más permanentes para llevar a cabo tareas continuas como la planificación estratégica. La participación en estos equipos es a menudo cambiante, pues depende de la tarea que se debe realizar. Estos equipos pueden incluir no sólo empleados que ejecutan diferentes funciones en una empresa, sino también miembros de diversos grupos de partes interesadas, como proveedores, clientes, bufetes de abogados o empresas consultoras. El uso de equipos virtuales para reemplazar los equipos de trabajo tradicionales que se reúnen en persona es impulsado por cinco tendencias:

1. Estructuras organizacionales más planas con mayores necesidades de coordinación interfuncional
2. Ambientes difíciles que requieren más cooperación entre organizaciones
3. Aumento de la autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones
4. Mayores necesidades de conocimientos que provienen de hacer un hincapié más intenso en el servicio
5. Aumento de la globalización del comercio y la actividad corporativa[52]

Relaciones sindicales y trabajadores de tiempo parcial y temporales

Si una corporación está sindicalizada, un buen administrador de recursos humanos debe tener la capacidad de trabajar de cerca con el sindicato. Aunque la cantidad de miembros de los sindicatos disminuyó a sólo 13% de la fuerza laboral estadounidense en 2003 en comparación con 24% en 1973, todavía incluyó a 16 millones de personas.[53] Para salvar empleos, los sindicatos estadounidenses están cada vez más dispuestos a apoyar nuevas iniciativas estratégicas y programas de participación de empleados. Por ejemplo, los Trabajadores Unidos del Acero contrataron a Ron Bloom, un banquero de inversión, para que propusiera un plan estratégico con el fin de lograr que Goodyear Tire & Rubber fuera competitiva globalmente de tal manera que conservara tantos empleos como fuera posible. En un contrato ratificado en septiembre de 2003, el sindicato renunció a 1150 millones de dólares en concesiones de sueldos y prestaciones durante tres años a cambio de la promesa de la alta administración de Goodyear de invertir en 12 de sus 14 fábricas estadounidenses, limitar las importaciones de sus fábricas ubicadas en Brasil y Asia y conservar a 85% de su fuerza laboral integrada por 19,000 personas. La empresa también acordó que en 2007 reestructurará enérgicamente su deuda de 5000 millones de dólares. Según Bloom, “dijimos a Goodyear, ‘haremos que seas rentable, pero adoptarás esta estrategia’… Creemos que la empresa debe ser una creadora, paciente y de largo plazo, de valor para los empleados y accionistas”.[54]

Fuera de Estados Unidos, el porcentaje promedio de trabajadores sindicalizados en países industrializados es de alrededor de 50%. Los sindicatos europeos tienden a ser militantes, orientados políticamente y mucho menos interesados en colaborar con la administración para aumentar la eficiencia. Las huelgas a nivel nacional pueden ocurrir rápidamente. En contraste, los sindicatos japoneses por lo general están relacionados con empresas individuales y apoyan a la administración. Estas diferencias entre países tienen implicaciones significativas para la administración de corporaciones multinacionales.

Para aumentar la flexibilidad, evitar despidos y reducir los costos de la mano de obra, las corporaciones usan más trabajadores temporales (conocidos también como eventuales). Noventa por ciento de las empresas estadounidenses usan trabajadores temporales en alguna función; 43% los usan en funciones profesionales y técnicas.[55] Aproximadamente 13% de los que integran la fuerza laboral estadounidense son trabajadores de tiempo parcial. Este porcentaje es aún mayor en algunos países europeos, como Holanda, donde más de un tercio de todos los empleados trabajan tiempo parcial.[56] Los sindica-

tos están preocupados de que las empresas usen trabajadores temporales para evitar la contratación de trabajadores sindicalizados más costosos. Por ejemplo, en United Parcel Service, 80% de los empleos creados de 1993 a 1997 fue ocupado por trabajadores de tiempo parcial, cuyas tasas salariales no han cambiado desde 1982. Diez por ciento de los 128,000 trabajadores de tiempo parcial de la empresa trabajaron 30 horas o más a la semana, pero aun así fueron remunerados a una tasa salarial menor que la de los empleados de tiempo completo.[57]

Calidad de la vida laboral y diversidad humana

Los departamentos de recursos humanos han descubierto que para reducir la insatisfacción de los empleados y los esfuerzos sindicales (o, por el contrario, para mejorar la satisfacción de los empleados y las relaciones sindicales existentes), deben tomar en cuenta la **calidad de la vida laboral** en el diseño de empleos. En parte como una reacción a la fuerte importancia tradicionalmente otorgada a los factores técnicos y económicos en el diseño de empleos, la calidad de la vida laboral destaca la mejora de la dimensión humana del trabajo. Por lo tanto, un administrador de recursos humanos con conocimientos debe tener la capacidad de mejorar la calidad de la vida laboral de una corporación mediante la: 1) introducción de la solución participativa de problemas, 2) reestructuración del trabajo, 3) introducción de sistemas de incentivos innovadores y 4) mejora del ambiente laboral. Se espera que estas mejoras conduzcan a una cultura corporativa de mayor participación y, por lo tanto, a una mayor productividad y productos de calidad. Por ejemplo, Ford Motor Company reconstruyó y modernizó su famosa planta de River Rouge usando equipo flexible y nuevos procesos. Los empleados trabajan en equipos y utilizan PC conectadas a internet en el piso de talleres para transmitir sus inquietudes instantáneamente a proveedores o ingenieros de producto. Las estaciones de trabajo se diseñaron para que fuesen más ergonómicas y reducir las lesiones por tensión repetitiva. “Considero que la calidad y la productividad aumentan si uno se siente bien mientras trabaja, y Ford piensa lo mismo; de otro modo, no harían todo esto”, comentó Jerry Sullivan, presidente del sindicato local 600 de Trabajadores Automovilísticos Unidos.[58]

La **diversidad humana** se refiere a la mezcla en el lugar de trabajo de personas de diferentes razas, culturas y formación. Al darse cuenta de que la demografía ha cambiado hacia un porcentaje creciente de minorías y mujeres en la fuerza laboral, las empresas se preocupan ahora por contratar y promover al personal sin importar su origen étnico. Según un estudio reportado por la revista *Fortune*, las empresas que se interesan en la diversidad superan a las empresas Standard &Poors 500.[59] En una encuesta realizada entre 131 empresas europeas líder, 67.2% declaró que una fuerza laboral diversa puede proporcionar una ventaja competitiva.[60] Un administrador de Nestlé afirmó: “Para proporcionar productos que satisfagan las necesidades de consumidores individuales, necesitamos personas que respeten otras culturas, abracen la diversidad y nunca discriminen bajo ninguna circunstancia”.[61] Los buenos gerentes de recursos humanos deben trabajar para garantizar que el personal reciba un trato justo en el trabajo y no sea acosado por colegas o administradores prejuiciados. De otro modo, se podrían encontrar sujetos a demandas legales. Por ejemplo, Coca-Cola Company acordó pagar 192.5 millones de dólares debido a la discriminación en pagos, promociones y evaluaciones contra empleados afroamericanos asalariados de 1995 a 2000. Según su presidente y director general, Douglas Daft, “en ocasiones, las cosas suceden de manera involuntaria. Y he dejado en claro que no puede ocurrir nunca más”.[62]

Los recursos humanos de una organización pueden ser la clave para lograr una ventaja competitiva sostenible. Los competidores de otros países copian casi inmediatamente los adelantos tecnológicos. Sin embargo, las personas no siempre están dispuestas a cambiarse a otras empresas en otros países. Esto significa que la única ventaja en recursos de largo plazo que conservan las corporaciones que operan en países industrializados reside en el área de recursos humanos capacitados. La investigación revela que las estrategias competitivas se ejecutan con más éxito en empresas que tienen un alto nivel de compromiso con sus empleados que en empresas con menos compromiso.[63]

Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información

La tarea principal de un administrador de tecnología y sistemas de información es diseñar y administrar el flujo de información de una organización de tal manera que mejore la productividad y la toma de decisiones. La información se debe recolectar, almacenar y resumir de tal forma que responda a cues-

tiones operativas y estratégicas importantes. El sistema de información de una corporación puede ser una fortaleza o una debilidad en múltiples áreas de la administración estratégica. No sólo ayuda en el monitoreo ambiental y el control de las diversas actividades de una empresa, sino también se puede utilizar como un arma estratégica para lograr una ventaja competitiva.

Efecto en el rendimiento

La tecnología y los sistemas de información ofrecen cuatro contribuciones principales al rendimiento corporativo. La *primera* comenzó en la década de los setenta, cuando las computadoras centrales se utilizaron para automatizar los procesos de gestión interna, como la nómina, archivos de recursos humanos, cuentas por pagar y por cobrar, y para crear enormes bases de datos. La *segunda*, en la década de los ochenta, cuando se usaron para automatizar tareas individuales, como dar seguimiento a clientes y gastos por medio del uso de PC con software de procesamiento de palabras y hojas de cálculo. Se logró acceso a las bases de datos corporativas para obtener información suficiente con el fin de analizar y crear escenarios potenciales. Estas dos primeras contribuciones se centran en la reducción de costos. La *tercera* comenzó en la década de los noventa, cuando empiezan a utilizarse para mejorar las funciones empresariales clave, como el marketing y las operaciones. Esta tercera contribución se centra en mejorar la productividad. El sistema proporciona apoyo al cliente y ayuda en la distribución y la logística. Por ejemplo, FedEx descubrió que al permitir a sus clientes tener acceso directo a su bases de datos para el rastreo de paquetes por medio de su sitio web en vez de hablar con operadores, la empresa ahorraba hasta dos millones de dólares anualmente.[64] Los procesos de negocio se analizan para aumentar la eficiencia y la productividad a través de la reingeniería. El software para aplicar la planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning*), como SAP, PeopleSoft, Oracle, Baan y J. D. Edwards, se utiliza para integrar las actividades empresariales a nivel mundial de tal manera que los empleados ingresen la información sólo una vez y después esa información esté disponible para todos los sistemas corporativos alrededor del mundo, incluyendo al sistema de contabilidad. La *cuarta* (que comenzó en 2000), se usa para desarrollar una ventaja competitiva. Por ejemplo, American Hospital Supply (AHS), fabricante y distribuidor líder de una amplia línea de productos para médicos, laboratorios y hospitales, desarrolló un sistema de distribución y de recepción de pedidos que conectaba directamente a la mayoría de sus clientes con las computadoras de AHS. El sistema tenía éxito porque simplificaba los procesos de pedidos para los clientes, reducía los costos tanto para AHS como para ellos y le permitía a la empresa proporcionarles incentivos de precios. Por consiguiente, la lealtad del cliente era alta y la participación de mercado de AHS aumentó.

Una tendencia actual en los sistemas de información corporativos es el uso creciente de internet para manejar el marketing, intranets para la comunicación interna y extranets para la logística y distribución. Una **intranet** es una red de información dentro de una organización que también tiene acceso a la red de internet mundial externa. Una intranet comienza comúnmente como una manera de proporcionar a los empleados información sobre la empresa, como listas de precios de productos, prestaciones para los empleados y políticas empresariales. Tiene la posibilidad de convertirse en una extranet para la administración de la cadena de suministro. Una **extranet** es una red de información dentro de una organización que está disponible para proveedores y clientes clave. Una cuestión importante al construir una extranet es la creación de *firewalls* para bloquear a sus usuarios el acceso a datos confidenciales de la empresa o de otros usuarios. Una vez que se establecen, la empresa permite a sus empleados, clientes y proveedores tener acceso a la información y realizar negocios por internet de manera totalmente automatizada. Al conectar a estos grupos, las empresas esperan obtener una ventaja competitiva por medio de la disminución del tiempo necesario para diseñar e introducir nuevos productos en el mercado, la reducción de inventarios, la personalización de la manufactura y el ingreso a nuevos mercados.[65]

Administración de la cadena de suministro

La expansión de la internet orientada hacia el marketing mediante intranets y extranets está realizando contribuciones significativas al rendimiento organizacional a través de la administración de la cadena de suministro. La **administración de la cadena de suministro** implica la formación de redes para suministrar materias primas, manufacturar productos o crear servicios, almacenar y distribuir bienes y entregar productos a clientes y consumidores.[66] En una encuesta realizada en 2003 a ejecutivos de alto

nivel, más de 85% respondió que mejorar el rendimiento de la cadena de suministro de su empresa era una prioridad máxima. Empresas como Wal-Mart, Dell y Toyota, reconocidas como ejemplos en la administración de la cadena de suministro, invirtieron sólo 4% de sus ingresos en costos de la cadena de suministro en comparación con el 10% que invierte la empresa promedio.[67]

Los líderes de la industria integran cada vez más modernos sistemas de información en sus cadenas de valor corporativas para unificar los esfuerzos de la empresa y lograr una ventaja competitiva. Por ejemplo, los distribuidores de Heineken ingresan las cifras reales de reducción de sus existencias y sus pedidos de reabastecimiento a la cervecera holandesa a través de sus páginas web interconectadas. Este sistema de planificación interactivo genera pedidos graduales que se basan en el consumo real más que en una demanda pronosticada. De esta forma, los distribuidores tienen capacidad para modificar sus planes con base en las condiciones locales o los cambios de marketing. Heineken aprovecha estas modificaciones para ajustar la elaboración de cerveza y sus planes de suministro. Como consecuencia de la implementación de este sistema, los tiempos de entrega se han reducido de las diez a 12 semanas tradicionales a cuatro o seis semanas. Este ahorro de tiempo es especialmente útil en una industria que compite en la frescura del producto. En otro ejemplo, P&G participa en una red de información para desplazar la líneas de productos de consumo de la empresa a través de las numerosas tiendas de Wal-Mart. Como parte de la red con Wal-Mart, P&G sabe, por caja registradora y por tienda, qué productos han pasado a través del sistema cada hora de cada día. La red está conectada por comunicación vía satélite en tiempo real. Con la información real del punto de venta, los productos se reabastecen para satisfacer la demanda real y minimizar la falta de existencias, pero al mismo tiempo mantiene inventarios excepcionalmente bajos.[68]

5.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis organizacional

Una manera de llevar a cabo un análisis organizacional para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa es el uso de una auditoría estratégica, como la que se presenta en el **apéndice 1.A** al final del **capítulo 1**. La auditoría proporciona una lista de preguntas, por área de interés. Por ejemplo, la parte IV de la auditoría examina la estructura, la cultura y los recursos corporativos. Analiza los recursos y las capacidades organizacionales en relación con las áreas funcionales de marketing, finanzas, IyD, operaciones, recursos humanos y sistemas de información, entre otras.

5.6 Síntesis de factores internos

Después de que los estrategas vigilan el ambiente organizacional interno e identifican los factores de su corporación en particular, suelen resumir el análisis de dichos factores usando una forma como la que presenta la **tabla 5.2**. Esta **tabla IFAS** (por sus siglas en inglés, *Internal Factor Analysis Summary*, Resumen del análisis de factores internos) es una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella. Los estrategas pueden usar el modelo VRIO (valor, rareza, imitabilidad y organización) para evaluar la importancia de cada uno de los factores que podrían ser considerados como fortalezas. Excepto por su orientación interna, una tabla IFAS se elabora de la misma manera que la tabla EFAS descrita en el **capítulo 4** (en la **tabla 4.5**). Para usar una tabla IFAS, se deben dar los siguientes pasos:

1. En la **columna 1** (***Factores internos***) se deben enumerar las ocho a diez fortalezas y debilidades más importantes que enfrenta la empresa.
2. En la **columna 2** (***Valor***) es necesario asignar un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante), con base en el posible efecto del mismo en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia del factor para el

TABLA 5–2 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (TABLA IFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO

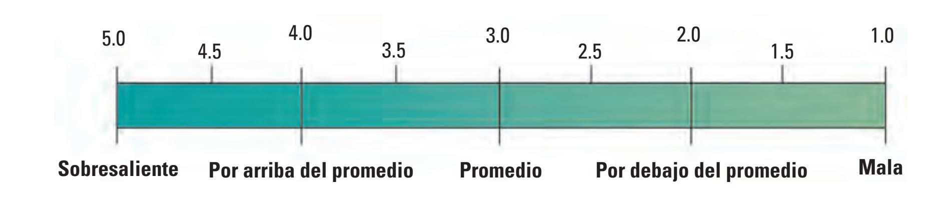
Factores internos	Valor	Califi-cación	Calificación ponderada	Comentarios
1	2	3	4	5
Fortalezas				
• Cultura de calidad de Maytag	0.15	5.0	0.75	La calidad es clave para el éxito
• Administración de alto nivel experimentada	0.05	4.2	0.21	Conoce los aparatos
• Integración vertical	0.10	3.9	0.39	Fábricas dedicadas
• Relaciones con los empleadores	0.05	3.0	0.15	Buena, pero se está deteriorando
• Orientación internacional de Hoover	0.15	2.8	0.42	Marca Hoover en las aspiradoras
Debilidades				
• IyD orientada a procesos	0.05	2.2	0.11	Lenta en nuevos productos
• Canales de distribución	0.05	2.0	0.10	Las supertiendas reemplazan a las tiendas pequeñas
• Posición financiera	0.15	2.0	0.30	Carga de deuda alta
• Posicionamiento global	0.20	2.1	0.42	Hoover es débil fuera del Reino Unido y Australia
• Instalaciones de manufactura	0.05	4.0	0.20	Realiza inversiones actualmente
Clasificaciones totales	1.00		3.05	

Observaciones:
1. Enumere las fortalezas y debilidades (8-10) en la columna 1.
2. Asigne un valor a cada factor, de **1.0** (Más importante) a **0.0** (No importante) en la columna 2, con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. **Los valores totales deben sumar 1.00.**
3. Asigne una calificación a cada factor, de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Mala) en la columna 3, con base en la respuesta de la empresa a ese factor.
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada de cada factor en la columna 4.
5. Use la columna 5 (comentarios) para explicar el razonamiento usado para cada factor.
6. Sume las calificaciones ponderadas individuales para obtener la calificación ponderada total de la empresa en la columna 4. Ésta indica qué tan bien la empresa responde a los factores de su ambiente interno.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Internal Factors Analysis Summary (IFAS)". Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1991, 2003 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

éxito presente y futuro de la empresa. **Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.**

3. En la **columna 3** (***Calificación***) se debe asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala), con base en la respuesta específica de la administración a ese factor en particular. Cada calificación valora qué tan bien la administración de la empresa maneja actualmente cada factor interno específico.
4. En la **columna 4** (***Calificación ponderada***) se debe multiplicar el valor de cada factor anotado en la **columna 2** por su calificación registrada en la **columna 3** para obtener la calificación ponderada de ese factor. El resultado es una calificación ponderada para cada factor que va de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Mala), cuyo promedio es 3.0.
5. En la **columna 5** (***Comentarios***) es necesario anotar por qué seleccionó un factor específico y cómo calculó su valor y calificación.



6. Por último, se deben sumar las calificaciones ponderadas de todos los factores internos que se registraron en la **clumna 4** para determinar la calificación ponderada total de esa empresa en particular. La **calificación ponderada total** indica qué tan bien una empresa específica responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno. La calificación se puede usar para comparar esa empresa con otras de su industria. Es necesario verificar que la calificación ponderada total refleje realmente el desempeño actual de la empresa en cuanto a rentabilidad y participación de mercado. **La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0.**

Como un ejemplo de este procedimiento, la **tabla 5.2** incluye varios factores internos de Maytag Corporation de 1995 (antes de que la empresa vendiera sus operaciones europeas y australianas), con sus correspondientes valores, calificaciones y calificaciones ponderadas. Observe que el valor ponderado total de Maytag fue de 3.05, lo que significa que la corporación estaba alrededor del promedio en comparación con las fortalezas y debilidades de otras empresas de la industria de los grandes aparatos electrodomésticos.

5.7 Conclusión

En 1991, Kentucky Fried Chicken cambió su nombre a KFC en un intento por alejar su imagen del pollo frito. La administración de KFC había observado el crecimiento de la tendencia social hacia una alimentación sana y tenía la inquietud de que su producto exclusivo estuviera en declive. La empresa respondió a esta tendencia introduciendo el pollo "Colonel's Rotisserie Gold", pero se vio obligada a descontinuarlo después de que sus rostizadores se descompusieron. La administración, que no quería darse por vencida, introdujo posteriormente una línea de pollos "rostizados al horno". Después de promocionar el producto durante sólo tres meses, el director general, David Novak, admitió que la línea rostizada era una decepción. "No creemos que hayamos hecho nuestro mejor esfuerzo al introducir la categoría rostizada", explicó Novak. La administración decidió reenfocarse en sus productos exclusivos de pollo frito y sacó al aire un conjunto de comerciales por televisión en los cuales elogiaba los beneficios para la salud de su pollo frito, sólo para ser acusada por la Comisión Federal de Comercio de presentar argumentos falsos. No obstante, la empresa continuó sus preparaciones de una nueva línea de ensaladas que se introdujeron posteriormente, en 2004.[69]

La vigilancia del ambiente externo es sólo una parte del análisis ambiental. Los estrategas también necesitan vigilar el ambiente interno de las corporaciones para identificar sus recursos, capacidades y competencias. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? En KFC, la administración observó claramente que el ambiente estaba cambiando de tal manera que su producto principal era menos deseable. Al intentar ofrecer un producto más acorde con los cambios del mercado, no pudo manejar con eficacia sus debilidades en el desarrollo y marketing de nuevos productos. Sus dos intentos para introducir pollo rostizado fracasaron. El siguiente error de la administración fue usar anuncios para tratar de convencer al público de que su pollo rostizado era un alimento sano. Éste es un ejemplo clásico de una empresa "reactora" que intentaba permanecer en el negocio saltando de una estrategia mal aconsejada a otra, sin darse cuenta de que no tenía las capacidades necesarias en áreas funcionales clave para apoyar una nueva estrategia.

Datos curiosos de estrategia

- Los países que tienen los porcentajes más altos de su población en la fuerza laboral son China (56.5%), Suiza (56.1%), Tailandia (54.4%), Islandia (54.2%) y Dinamarca (53.8%). Canadá ocupa el octavo lugar con 52.4% y Estados Unidos ocupa el sitio 25 con 49.0%.
- Los países con los porcentajes más altos de mujeres en la fuerza laboral son Bielorrusia (52.9%), Camboya (51.6%), Malawi (50.2%), Moldavia (50.1%) y Las Bahamas (49.4). Estados Unidos ocupa el lugar 19 con 46.6% y Canadá el sitio 23 con 46.0%.[70]

Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la importancia del enfoque basado en recursos de una empresa para la administración estratégica en un ambiente global?
2. ¿Cómo puede el análisis de la cadena de valor ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de una empresa?
3. ¿De qué maneras la estructura y cultura de una corporación pueden ser fortalezas o debilidades internas?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que la administración use la curva de experiencia para determinar la estrategia?
5. ¿Cómo podría la administración de una empresa decidir si debe seguir invirtiendo en la tecnología actual conocida o en nueva tecnología que no ha sido probada? ¿Qué factores podrían alentar o desalentar un cambio de este tipo?

Ejercicios de práctica estratégica

1. Con base en la información presentada en la conclusión de este capítulo, ¿qué recomendaría usted a la administración de KFC? ¿Debe seguir experimentando con platillos saludables o apegarse a su especialidad y seguir ofreciendo pollo frito? ¿Qué recursos y competencias se requieren para adoptar una estrategia de venta de alimentos saludables?
2. ¿Puede usted analizar una corporación mediante internet? Realice el siguiente ejercicio:
   a. Forme equipos de tres a cinco personas. Seleccione una empresa reconocida de participación pública para investigarla. Informe al profesor sobre su elección.
   b. Asigne a cada persona una tarea diferente. Una podría ser buscar los últimos estados financieros. Otra sería saber tanto como fuera posible de la administración de alto nivel y la junta directiva de la empresa. Otra, identificar su modelo de negocio y otra identificar a sus competidores clave.
   c. Lleve a cabo la investigación de la empresa *usando sólo internet*.
   d. Reúnase con los miembros de su equipo para analizar lo que encontraron. ¿Cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa? Regrese a internet para buscar más información si es necesario.
   e. Elabore un reporte escrito de tres a cinco páginas sobre la empresa. Debe incluir información que responda las preguntas siguientes:
      i. ¿Tiene la empresa alguna competencia central? Algunas de éstas, ¿son competencias distintivas, es decir, mejores que las de los competidores? ¿Tiene la empresa alguna ventaja competitiva? Elabore un análisis FODA mediante el empleo de las tablas EFAS e IFAS
      ii. ¿Cuál es el futuro probable de esta empresa si continúa en su trayectoria actual?
      iii. ¿Compraría acciones de esta empresa? Suponga que su equipo tiene 25,000 dólares para invertir. Distribuya el dinero entre los cuatro o cinco principales competidores de esta industria. Haga una lista de las empresas, incluyendo el número de acciones que compraría a cada una, el costo de cada acción a partir de una fecha determinada y el costo total de cada compra, suponiendo una comisión típica usada por un corredor virtual, como E-Trade.

Términos clave

actividad de apoyo (pág. 113)
actividad primaria (pág. 113)
administración de la cadena de suministro (pág. 128)
auditoría organizacional (pág. 106)
apalancamiento financiero (pág. 120)
apalancamiento operativo (pág. 124)
cadena de valor (pág. 111)
calidad de la vida laboral (pág. 127)
capacidad (pág. 106)
capacidad de transferencia (pág. 108)
centro de gravedad (pág. 112)
ciclo de vida del producto (pág. 118)
competencia (pág. 106)
competencia central (pág. 106)
competencia distintiva (pág. 106)
competencia tecnológica (pág. 121)
conglomerado o *cluster* (pág. 107)
conocimiento explícito (pág. 109)
conocimiento tácito (pág. 109)
cultura corporativa (pág. 116)
curva de experiencia (pág. 124)
discontinuidad tecnológica (pág. 122)
diversidad humana (pág. 127)
durabilidad (pág. 108)
economía de alcance (pág. 125)
economía de escala (pág. 125)
equipo de trabajo autónomo (autodirigido) (pág. 125)
equipo de trabajo interfuncional (pág. 125)
equipo virtual (pág. 126)
escala de sostenibilidad (pág. 109)
eslabonamiento (pág. 113)
estructura de conglomerado (pág. 115)
estructura divisional (pág. 115)
estructura funcional (pág. 114)
estructura organizacional (pág. 114)
estructura simple (pág. 114)
extranet (pág. 128)
factor estratégico interno (pág. 106)
inimitabilidad (pág. 108)
ingeniería concurrente (pág. 125)
ingeniería inversa (pág. 108)

CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE DOS



Newbury Comics, Inc.

ANÁLISIS AMBIENTAL Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Los cofundadores de Newbury Comics, Mike Dreese y John Brusger, apostaron 2,000 dólares y una colección de comics para conformar una próspera cadena de 22 tiendas diseminadas en la región de Nueva Inglaterra. La cadena, conocida como *el* sitio para comprar de todo, desde lo mejor del escenario de la música underground independiente hasta lo relacionado con grandes superestrellas, también cuenta con una amplia variedad de artículos no relacionados con la música, como playeras, zapatos Dr. (doc) Martens, posters, joyería, cosméticos, libros, revistas y otros artículos novedosos.

En la parte dos, **"Análisis del ambiente"**, el caso de video aborda la identificación de variables ambientales externas, el análisis de la industria y el análisis organizacional. Los cofundadores de Newbury Comics, Inc., Mike y John, así como Jan Johannet, administrador de una de las tiendas de New Hampshire, revelan más sobre el desarrollo de la empresa. Analizan los factores que contribuyeron al crecimiento exitoso de Newbury Comics. Describen cómo sus diversos clientes más la aparición de la "piratería" (la venta ilegal de copias) y los programas para "quemar" discos (que copian un CD en otro CD) impulsaron a la empresa a ofrecer CD usados en sus tiendas.

Los CD usados se han convertido en un negocio muy importante para Newbury Comics. Mike Dreese informa que los CD usados generan de seis a siete millones de dólares en ventas anuales y cuatro millones de dólares en beneficios netos anuales para la empresa. Este hecho es asombroso dado que las ventas anuales totales y los beneficios antes de impuestos de la empresa son de 75 y ocho millones de dólares, respectivamente. Según John Brusger y Jan Johannet, el nuevo mercado de CD se volvió "frágil" cuando otros comerciantes, como Target y Best Buy, comenzaron a vender CD, a la vez que empresas en línea, como Napster, ofrecieron la descarga de música. John y Mike deseaban otro producto que complementara sus ventas de CD nuevos y vigilaron su ambiente para saber si tenía sentido ingresar a este negocio.

Pidieron información a propietarios de tiendas locales de música de especialidad. Estas pequeñas tiendas habían comprado y vendido CD usados durante años y estaban muy familiarizadas con este producto. Mike se refiere a estas pequeñas tiendas locales como su "alianza estratégica de fuentes de información". Según John, las encuestas realizadas a clientes asiduos de Newbury Comics revelaron que un gran número de ellos deseaba que la empresa ingresara al negocio de los CD usados. La administración analizó la competencia en CD usados del área de mercado de Newbury Comics. Este producto parecía tener un alto potencial de ventas. La competencia inmediata estaba integrada por pequeñas tiendas de música de especialidad, ya que ninguna cadena de tiendas ofrecía CD usados en ese momento. Según Mike Dreese, las tiendas locales no hacían un buen trabajo de comercialización de CD usados.

De acuerdo con Mike y Jan, Newbury Comics posee varias fortalezas internas, que concuerdan singularmente con el mercado de CD usados. Las tiendas tienen una amplia variedad de clientes y personal con "conocimientos de la calle". Los empleados viven el estilo de vida de los clientes críticos de Newbury Comics y, por lo tanto, tienen capacidad para identificar tendencias antes de que el público en general las reconozca. Por consiguiente, las tiendas compran una excelente selección de música underground, además de los usuales 50 mejores CD y CD más antiguos. Mike Dreese afirma que las tiendas especializadas que ingresan por primera vez al negocio de los CD usados "no son una amenaza para nosotros". Más bien, se preocupa de que cadenas establecidas como Tower Records, Best Buy y Music Land puedan ingresar algún día al negocio de los CD usados.

Conceptos ilustrados en el video

- Análisis ambiental
- Análisis de la industria
- Análisis organizacional
- Identificación de tendencias sociales
- Rivalidad entre empresas existentes
- Amenaza de nuevos participantes/Barreras de entrada
- Amenaza de productos sustitutos
- Evolución de la industria
- Competencias centrales y distintivas
- Cultura corporativa

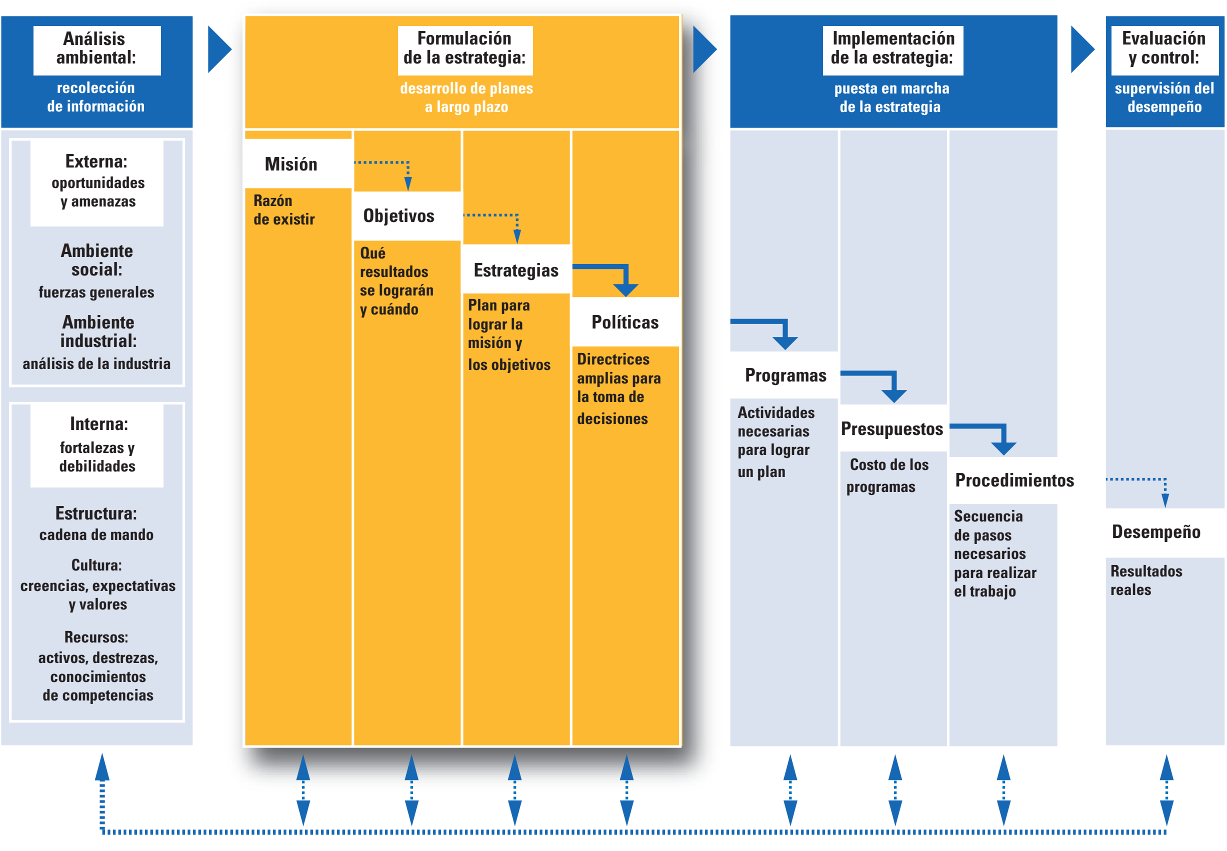
Preguntas de estudio

1. ¿Cómo realiza Newbury Comics el análisis ambiental? ¿Cuál es su nivel de eficacia en esta tarea?
2. Describa a los competidores del área de mercado de Newbury Comics. ¿Forman grupos estratégicos? ¿Cómo afectan las acciones de los competidores a Newbury Comics y viceversa?
3. ¿Cuáles son los sustitutos de los CD? ¿Son una amenaza o una oportunidad para Newbury Comics?
4. ¿Qué factores externos influyeron en la decisión para ingresar al negocio de CD usados? ¿A qué otros negocios debe la empresa considerar su ingreso?
5. ¿Cuáles son las competencias centrales de Newbury Comics? ¿Son distintivas? ¿Por qué?

PARTE TRES

Formulación de la estrategia

CAPÍTULO 6
Formulación de la estrategia: análisis de situaciones y estrategia empresarial



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Sistematizar la información ambiental y organizacional mediante el empleo del análisis FODA y una matriz SFAS
- Generar opciones estratégicas mediante el empleo de una matriz FODA
- Entender las estrategias competitivas y de cooperación que están disponibles para las corporaciones
- Enumerar las tácticas competitivas que podrían acompañar a las estrategias competitivas
- Identificar los tipos básicos de alianzas estratégicas

MIDAMAR CORPORATION ES UNA EMPRESA FAMILIAR UBICADA EN CEDAR RAPIDS, IOWA, QUE POR SÍ misma ha se ha forjado un nicho en la industria mundial alimentaria: suministra alimentos preparados de acuerdo con estrictas normas religiosas. La empresa se especializa en alimentos halal, que se producen y procesan de acuerdo con la ley islámica para su venta a musulmanes. ¿Por qué se centró en este tipo de alimentos? Según su propietario y fundador, Bill Aossey, "el mundo es muy grande y uno se puede especializar en muchas cosas". Aunque los alimentos halal no son tan ampliamente conocidos como la comida kosher (procesada de acuerdo con la ley judía), su mercado crece junto con el islam, la religión de crecimiento más rápido en el mundo. Midamar compra carne con la certificación halal a empresas del Medio Oeste que están certificadas para realizar el procesamiento aceptado por esa religión. La certificación requiere que musulmanes practicantes instruidos en el procesamiento halal sacrifiquen el ganado y vigilen el procesamiento de la carne y aves.

Aossey es un musulmán practicante que no imaginaba que existiera un mercado tan grande cuando fundó su empresa en 1974. "La gente pensó que sería una moda pasajera", recalcó Aossey. La empresa ha crecido a tal grado que ahora exporta res, carnero y aves con la certificación halal a hoteles, restaurantes y distribuidores de 30 países a lo largo de Asia, África, Europa y Norteamérica. Sus clientes incluyen a McDonald's, Pizza Hut y KFC. Por ejemplo, McDonald's utiliza las fajitas de pavo de Midamar como sustituto del tocino en un producto para desayunar introducido recientemente en Singapur.[1]

Midamar es una empresa exitosa porque su director general formuló una estrategia diseñada para proporcionarle una ventaja en una industria muy competida. Éste es un ejemplo de una estrategia competitiva centrada en la diferenciación en la que una empresa se concentra en un mercado meta específico para proporcionar un producto o servicio diferenciado. Esta estrategia es una de las estrategias empresariales competitivas que se analizan en este capítulo.

6.1 Análisis de la situación: análisis FODA

La **formulación de la estrategia**, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situacion, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. Como muestra el proceso de toma de decisiones estratégicas que ilustra la **figura 1.5**, el paso 5 (a) consiste en "analizar los factores estratégicos por medio del análisis FODA, considerando la situación actual". **FODA** es un acrónimo que se usa para describir las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 113 empresas de manufactura y servicios del Reino Unido reportó que las cinco herramientas y técnicas más usadas en el análisis estratégico son: 1) el análisis de supuestos de hoja de cálculo, 2) análisis de factores de éxito clave o crítico, 3) análisis fi-

nanciero de competidores, 4) análisis FODA y 5) análisis de capacidades fundamentales.[2] Es muy probable que estas herramientas tengan una frecuencia de uso similar en el resto del mundo.

Se puede decir que la esencia de la estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad.[3] Una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa tenga la capacidad (por ejemplo, recursos) para aprovecharla. Sin embargo, este enfoque considera sólo las oportunidades y fortalezas al tomar en cuenta estrategias alternativas. Por sí misma, una competencia distintiva en un recurso o capacidad clave no es garantía de que sea una ventaja competitiva. Las debilidades en otras áreas de recursos pueden evitar que una estrategia sea exitosa. Por lo tanto, el análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia a través de la fórmula AE = O/(F-D), es decir, **A**lternativa **E**stratégica es igual a **O**portunidad dividida entre **F**ortalezas menos **D**ebilidades. Esto refleja un asunto importante que enfrentan los administradores estratégicos: ¿se debe invertir más en las fortalezas para hacerlas aún más fuertes (una competencia distintiva) o se debe invertir en las debilidades para hacerlas por lo menos competitivas?

Por sí mismo, el análisis FODA no es una panacea. Algunas de las críticas principales del análisis FODA son:

- Genera largas listas.
- No utiliza valores para reflejar prioridades.
- Utiliza palabras y frases ambiguas.
- El mismo factor se puede colocar en dos categorías (por ejemplo, una fortaleza también puede ser una debilidad).
- No existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis.
- Requiere sólo un nivel de análisis.
- No existe una relación lógica con la implementación de la estrategia.[4]

Creación de una matriz del resumen del análisis de factores estratégicos

Las tablas EFAS e IFAS más la matriz SFAS se desarrollaron para afrontar las críticas al análisis FODA. Cuando se usan juntas, constituyen una serie de herramientas analíticas poderosas para el análisis estratégico. La **matriz SFAS** (por sus siglas en inglés, *Strategic Factors Analysis Summary*, Resumen del análisis de factores estratégicos) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS. Los ejemplos de EFAS e IFAS de Maytag Corporation (como era en 1995), que se presentaron en las **tablas 4.5** y **5.2** enumeran un total de 20 factores internos y externos. Estos factores son demasiados para que la mayoría de las personas los usen en la formulación de la estrategia. La matriz SFAS requiere un decisor que resuma estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en menos de diez factores estratégicos, tarea que se realiza mediante la revisión y modificación del valor dado a cada factor. Los valores revisados reflejan la prioridad de cada factor como un factor determinante del éxito futuro de la empresa. Los factores EFAS e IFAS con valores más altos deben aparecer en la matriz SFAS.

Como ilustra la **figura 6. 1**, usted puede crear una matriz SFAS si sigue estos pasos:

1. En la **columna 1 (*Factores estratégicos*)**, enumere los factores EFAS e IFAS más importantes. Después de cada factor, indique si es Fortaleza (**F**), Oportunidad (**O**), Debilidad (**D**), o Amenaza (**A**).
2. En la **columna 2 (*Valor*)**, asigne valores a todos los factores estratégicos internos y externos. Del mismo modo que con las tablas EFAS e IFAS que se presentaron anteriormente, **la columna correspondiente al valor debe sumar 1.00**. Esto significa que los valores calculados previamente de los factores EFAS e IFAS probablemente deberán ajustarse.
3. En la **columna 3 (*Calificación*)**, asigne una calificación a la manera en que la administración de la empresa responde a cada uno de estos factores estratégicos. Estas calificaciones serán probablemente las mismas (aunque no siempre) que las registradas en las tablas EFAS e IFAS.
4. En la **columna 4 (*Calificación ponderada*)**, multiplique el valor registrado en la **columna 2** de cada factor por su calificación anotada en la **columna 3** para obtener el puntaje clasificado de cada

TABLA 5–2 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO (SELECCIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS)*

Factores estratégicos internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
1	2	3	4	5
Fortalezas				
S1 Cultura de calidad de Maytag	0.15	5.0	0.75	La calidad es clave para el éxito
S2 Administración de alto nivel experimentada	0.05	4.2	0.21	Conoce los aparatos
S3 Integración vertical	0.10	3.9	0.39	Fábricas dedicadas
S4 Relaciones con los empleadores	0.05	3.0	0.15	Buena, pero está en proceso de deterioro
S5 Orientación internacional de Hoover	.15	2.8	0.42	Marca Hoover en las aspiradoras
Debilidades				
W1 IyD orientada hacia procesos	0.05	2.2	0.11	Lenta en nuevos productos
W2 Canales de distribución	0.05	2.0	0.10	Las supertiendas reemplazan a las tiendas pequeñas
W3 Posición financiera	0.15	2.0	0.30	Elevado monto de deuda
W4 Posicionamiento global	0.20	2.1	0.42	Hoover es débil fuera del Reino Unido y Australia
W5 Instalaciones de manufactura	0.05	4.0	0.20	Realiza inversiones actualmente
Calificaciones totales	1.00		3.05	

TABLA 4–5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO (SELECCIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS)*

Factores estratégicos externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
1	2	3	4	5
Oportunidades				
O1 Integración económica de la Unión Europea	0.20	4.1	0.82	Adquisición de Hoover
O2 Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad	0.10	5.0	0.50	Calidad de Maytag
O3 Desarrollo económico de Asia	0.05	1.0	0.05	Escasa presencia de Maytag
O4 Apertura de Europa oriental	0.05	2.0	0.10	Tomará tiempo
O5 Tendencia hacia las “supertiendas”	0.10	1.8	0.18	Maytag es débil en este canal
Amenazas				
T1 Aumento de las regulaciones gubernamentales	0.10	4.3	0.43	Bien posicionada
T2 Fuerte competencia estadounidense	0.10	4.0	0.40	Bien posicionada
T3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente	0.15	3.0	0.45	Hoover es débil globalmente
T4 Adelantos de nuevos productos	0.05	1.2	0.06	Cuestionable
T5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos	0.10	1.6	0.16	Presencia asiática sólo en Australia
Calificaciones totales	1.00		3.15	

*Los factores externos e internos más importantes se identifican sombreándolos en las tablas EFAS e IFAS, como aquí se muestra.

Figura 6–1 Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)

1	2	3	4	Duración 5			6
Factores estratégicos (seleccione las oportunidades y amenazas más importantes de los EFAS, que se presentaron en la tabla 4.5, así como las fortalezas y debilidades más importantes de los IFAS, que se presentaron en la tabla 5.2)	**Valor**	**Calificación**	**Calificación ponderada**	**CORTO PLAZO**	**MEDIANO PLAZO**	**LARGO PLAZO**	**Comentarios**
S1 Cultura de calidad de Maytag (F)	0.10	5.0	0.50			X	La calidad es clave para el éxito
S5 Orientación internacional de Hoover (S)	0.10	2.8	0.28	X	X		Reconocimiento de marca
W3 Posición financiera (D)	0.10	2.0	0.20	X	X		Deuda alta
W4 Posicionamiento global (D)	0.15	2.2	0.33		X	X	Sólo en Norteamérica, Reino Unido y Australia
O1 Integración económica de la Unión Europea (O)	0.10	4.1	0.41			X	Adquisición de Hoover
O2 Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad (O)	0.10	5.0	0.50		X		Calidad de Maytag
O5 Tendencia hacia las “supertiendas” (O + A)	0.10	1.8	0.18	X			Débil en este canal
T3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente (A)	0.15	3.0	0.45	X			Dominan la industria
T5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos (A)	0.10	1.6	0.16			X	Presencia asiática
Calificaciones totales	1.00		3.01				

Observaciones:
1. Enumere cada uno de los factores más importantes desarrollados en sus tablas EFAS e IFAS de la columna 1.
2. Asigne valores a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante) en la columna 2, con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. **Los valores totales deben sumar 1.00.**
3. Asigne una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala) en la columna 3, con base en la respuesta de la empresa a ese factor.
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada de cada factor en la columna 4.
5. Para la duración en la columna 5, marque la columna adecuada (corto plazo, menos de un año; mediano plazo, de uno a tres años; largo plazo, tres años o más).
6. Use la columna 6 (comentarios) para explicar el razonamiento usado para cada factor.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, “Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)”. Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1997 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

factor. Esto produce una calificación ponderada de cada factor que va de **5.0** (sobresaliente) a **1.0** (Mala), con **3.0** como promedio.

5. En la **columna 5 (*Duración*)**, que se ilustra en la **figura 6.1**, indique **corto plazo** (menos de un año), **mediano plazo** (uno a tres años) o **largo plazo** (tres años o más).
6. En la **columna 6 (*Comentarios*)**, repita o modifique los comentarios sobre cada factor estratégico que anotó en las tablas EFAS e IFAS anteriores. **La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0.**

La matriz SFAS resultante es una lista de los factores estratégicos externos e internos de la empresa registrada en una tabla. El ejemplo de la **figura 6.1** es de Maytag Corporation en 1995, antes de que la empresa vendiera sus operaciones europeas y australianas. La matriz SFAS incluye sólo los factores más importantes que se obtienen de la vigilancia ambiental y, por lo tanto, proporciona información esencial para la formulación de la estrategia. El uso de las tablas EFAS e IFAS junto con la matriz SFAS afronta algunas de las críticas al análisis FODA. Por ejemplo, el uso de la matriz SFAS reduce la lista de factores a un número manejable, asigna valores a cada factor y permite que cada uno sea registrado como una fortaleza y debilidad (o como una oportunidad y amenaza).

Hallazgo de un nicho propicio

Un resultado deseado del análisis de los factores estratégicos es identificar un nicho donde una organización pueda usar sus competencias centrales para aprovechar una oportunidad de mercado específica. Un nicho es una necesidad del mercado que en ese momento está insatisfecha. La meta es encontrar un **nicho propicio**, esto es, uno extremadamente favorable y tan apropiado para el ambiente interno y externo de la empresa que es poco probable que otras corporaciones la desafíen o desplacen de él.[5] Un nicho es propicio cuando es lo suficientemente grande para que una empresa satisfaga su demanda. Después de que una empresa encontró y llenó ese nicho, no tiene caso que un competidor potencial invierta tiempo o dinero para perseguir ese mismo nicho.

Encontrar un nicho de este tipo no siempre es fácil. La administración de una empresa debe buscar siempre una **ventana estratégica**, es decir, una oportunidad de mercado única que está disponible sólo por un tiempo limitado. La primera empresa en encontrar una ventana estratégica puede ocupar un nicho propicio y desalentar a la competencia (si posee las fortalezas internas requeridas). Una empresa que ha encontrado exitosamente un nicho propicio es Frank J. Zamboni & Company, la empresa fabricante de máquinas que pulen el hielo de pistas de patinaje. Frank Zamboni inventó esta máquina única, semejante a un tractor, en 1949, y nadie ha encontrado algo que sustituya su función. Antes de que la máquina fuera inventada, las personas tenían que limpiar y raspar el hielo a mano para preparar la superficie de patinaje. Ahora, los fanáticos del hockey esperan los intermedios sólo para observar a "la Zamboni" ir y venir lentamente por la pista de hielo, transformando el hielo rugoso en una superficie suave como espejo, algo casi mágico. Tan pronto como la empresa de Zamboni fue capaz de producir las máquinas en la cantidad y calidad deseadas, a un precio razonable, no tuvo caso que otra empresa inviertiera su tiempo para perseguir el nicho propicio de Frank Zamboni & Company.

A medida que un nicho crece, lo mismo puede hacer una empresa dentro de ese nicho, ya sea mediante el aumento de la capacidad de sus operaciones o a través de alianzas con empresas más grandes. La clave es identificar una oportunidad de mercado en la que la primera empresa en alcanzar ese segmento de mercado obtenga y conserve una participación dominante en el mercado. Por ejemplo, Church & Dwight fue la primera empresa en Estados Unidos en comercializar con éxito el bicarbonato de sodio para uso en la cocina. Su polvo para hornear marca Arm & Hammer se encuentra todavía en 95% de todos los hogares estadounidenses. El concepto de nicho propicio es decisivo para la industria del software. La demanda inicial pequeña de mercados emergentes permite a nuevos proyectos empresariales perseguir nichos demasiado pequeños como para ser percibidos por empresas establecidas. Por ejemplo, cuando Microsoft desarrolló su primer sistema operativo en disco (DOS, por sus siglas en inglés, *disk operating system*) en 1980 para las computadoras personales de IBM, la demanda de este tipo de software de sistemas abiertos era muy pequeña, un nicho pequeño para la entonces muy pequeña Microsoft. La empresa tenía capacidad para llenar ese nicho y crecer exitosamente con él.

Los nichos también pueden cambiar, en ocasiones más rápido de lo que una empresa puede adaptarse a ese cambio. La administración de una corporación puede descubrir mediante su análisis de situaciones que necesita invertir fuertemente en las capacidades de la empresa para que sigan siendo competitivamente fuertes en un nicho cambiante. Por ejemplo, South African Breweries (SAB) utilizó este enfoque cuando la administración se percató que la única manera de impedir la entrada de los competidores a su mercado era invertir continuamente en mayor productividad e infraestructura para mantener precios muy bajos. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo SAB pudo defender con éxito su nicho de mercado durante cambios importantes en su ambiente.

TEMA GLOBAL

SAB defiende su nicho propicio

De las 50 cervezas que beben los sudafricanos, 49 son elaboradas por South African Breweries (SAB). Fundada hace más de un siglo, en 1950, SAB controlaba la mayor parte del mercado local de cerveza con marcas como Castle y Lion. Cuando el gobierno revocó la prohibición de la venta de alcohol a negros en la década de los sesenta, SAB y otras cervecerías compitieron por el mercado en rápido crecimiento. SAB luchó exitosamente para conservar su dominio del mercado. Con el fin del *apartheid*, las cerveceras extranjeras han intentado romper el casi monopolio de SAB, pero han sido desalentadas por las barreras de entrada que SAB ha levantado:

Barrera de entrada núm. 1: cada año durante las dos últimas décadas, SAB ha reducido sus precios. El precio "real" (ajustado según la inflación) de su cerveza es ahora la mitad de lo que era durante la década de los setenta. SAB ha logrado esta reducción a través del estímulo continuo a las mejoras de la productividad, aumento de la producción y, al mismo tiempo, recorte de la fuerza laboral casi a la mitad. Mantener precios bajos ha sido clave para que SAB evite acusaciones de abusar de su monopolio.

Barrera de entrada núm. 2: en las áreas pobres y rurales de Sudáfrica, los caminos son agrestes y la electricidad es poco confiable. SAB tiene mucha experiencia en transportar cajas de mercancías a villas remotas por caminos en malas condiciones y en asegurarse de que los distribuidores tengan refrigeradores (y generadores de electricidad si es necesario). Muchos de sus distribuidores son exempleados que la empresa ha ayudado para iniciar sus propias empresas de transporte.

Barrera de entrada núm. 3: en Sudáfrica, la mayor parte de la cerveza se vende a través bares sin licencia llamados *shebeens*, muchos de los cuales datan de la época del *apartheid*, cuando los negros no tenían permitido tener licencias. Aunque el gobierno actual de Sudáfrica estaría complacido si pudiese otorgar licencias para bares a los negros, los propietarios de los *shebeens* no las quieren, pues disfrutan debido a que no pagan impuestos. SAB no puede vender directamente a los *shebeens*, pero lo hace indirectamente a través de mayoristas. El gobierno, a su vez, pasa por alto la situación, pues prefiere que la gente beba cerveza SAB que las potencialmente mortales bebidas alcohólicas clandestinas.

Para que un nuevo participante ingrese a Sudáfrica tendría que construir grandes empresas cerveceras y una red de distribución importante. A su vez, SAB reduciría sus precios aún más para defender su mercado. Las dificultades para operar en Sudáfrica son demasiado grandes, el mercado crece muy lentamente y el probable margen de beneficios (dada la posición de costos bajos de SAB) es demasiado bajo como para justificar el ingreso al mercado. Algunas cervecerías extranjeras, como Heineken, preferirían usar a SAB para distribuir sus productos a través de Sudáfrica. Con su mercado interno seguro, SAB adquirió a Miller Brewing para garantizar una fuerte presencia en Norteamérica.

Fuente: resumido de "Big Lion, Small Cage", *The Economist* (12 de agosto de 2000), pág. 56 y otras fuentes.

6.2 Revisión de la misión y los objetivos

Se debe hacer una revisión de la misión y los objetivos de la organización antes de crear y evaluar estrategias alternas. Incluso al formular la estrategia, los decisores tienden a concentrarse en las alternativas (posibilidades de acción) más que en la misión que deben cumplir y los objetivos a lograr. Esta tendencia es muy atractiva porque es más fácil manejar los cursos alternos de acción presentes en ese momento que pensar realmente en lo que uno desea lograr en el futuro. El resultado final es que, con frecuencia, se eligen estrategias que establecen los objetivos en vez de que las opciones incorporen objetivos claros y una declaración de la misión.

Los problemas de rendimiento pueden provenir de una declaración de la misión inadecuada, que puede ser demasiado estrecha o amplia. Si la misión no proporciona un *hilo conductor* (un tema unificador) para los negocios de una corporación, los administradores pueden tener una idea poco clara sobre la dirección de ella. Los objetivos y las estrategias podrían entrar en conflicto entre sí. Las divisiones podrían competir unas contra otras en vez de hacerlo contra la competencia externa, en detrimento de la corporación en general.

Además, los objetivos de la empresa pueden estar establecidos inadecuadamente, ya que se pueden enfocar demasiado en las metas operativas a corto plazo o ser tan generales que proporcionen poca

dirección real. Podría haber una brecha entre los objetivos planificados y los que se han logrado. Cuando esta brecha ocurre, se deben cambiar las estrategias para mejorar el rendimiento o es necesario replantear los objetivos a un nivel más bajo para que sean más realistas. Por consiguiente, los objetivos se deben revisar constantemente para garantizar su utilidad. Esto fue lo que sucedió a Coca-Cola Company en 2004, cuando la administración fue incapaz de percibir el creciente deseo de los consumidores por alternativas a las bebidas gaseosas. En una declaración a inversionistas, el presidente y director general, Neville Isdell, reportó que “las tendencias incipientes de los consumidores hacia la salud y el bienestar se desaprovecharon… Dejamos de impulsar las bebidas gaseosas carbonatadas y somos el líder mundial”. Después, Isdell indicó que persistirían los resultados débiles en 2005 en los mercados clave de Norteamérica, Alemania y Filipinas. Reportó que, en consecuencia, la empresa había reducido su objetivo de crecimiento de ventas para 2005 de 5.5 a 3.5%. El crecimiento de sus ingresos operativos también se redujo de 10 a 7%. Además, el crecimiento de las ganancias por acción disminuyó de 12 a menos de 10%. Isdell concluyó declarando que 2005 “no generaría los tipos de rendimientos que serían aceptables para mí como accionista”.[6]

6.3 Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA

Hasta aquí se ha analizado la forma en que una empresa utiliza el análisis FODA para evaluar su situación, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles. La **matriz FODA** ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas (vea la **figura 6.2**). Ésta es una buena manera de usar la tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y reducción y también se puede usar para generar estrategias corporativas y empresariales.

Por ejemplo, para generar una matriz FODA de Maytag Corporation en 1995, utilice la tabla del resumen del análisis de factores externos (EFAS) que se presenta en la **tabla 4.5** del **capítulo 4** y la tabla del resumen del análisis de factores internos (IFAS) que se presenta en la **tabla 5.2** del **capítulo 5**. Para crear la **figura 6.2**, lleve a cabo los pasos siguientes:

Figura 6–2
Matriz FODA

FACTORES INTERNOS (IFAS) / **FACTORES EXTERNOS (EFAS)**	**Fortalezas (F)** Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas *internas*	**Debilidades (D)** Enumere aquí de 5 a 10 debilidades *internas*
Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades *externas*	**Estrategias FO** Crear aquí estrategias que usen **fortalezas** para **aprovechar** las **oportunidades**	**Estrategias DO** Crear aquí estrategias que **aprovechen** las **oportunidades** superando las **debilidades**
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas *externas*	**Estrategias FA** Crear aquí estrategias que utilicen **fortalezas** para **evitar amenazas**	**Estrategias DA** Crear aquí estrategias que **minimicen** las **debilidades** y **eliminen** las **amenazas**

Fuente: reimpreso de Long-Range Planning, *vol. 15, núm. 2, 1982, Weihrich “The TOWS Matrix-A Tool For Situational Analysis”, pág. 60. Copyright © 1982 con permiso de Elsevier.*

1. En el cuadro de Oportunidades (O), enumere las oportunidades externas disponibles en el ambiente actual o futuro de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla EFAS (**tabla 4.5**).
2. En el cuadro de Amenazas (A), enumere las amenazas externas que enfrenta la empresa o unidad de negocio actualmente o en el futuro que se presentan en la tabla EFAS (**tabla 4.5**).
3. En el cuadro de Fortalezas (F), enumere las áreas específicas de fortaleza actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla IFAS (**tabla 5.2**).
4. En el cuadro de Debilidades (D), enumere las áreas específicas de debilidad actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla IFAS (**tabla 5.2**).
5. Elabore una serie de estrategias posibles para la empresa o unidad de negocio a considerar, con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores:

   - Las **estrategias FO** se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
   - Las **estrategias FA** consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
   - Las **estrategias DO** intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
   - Las **estrategias DA** son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general (como se hizo en la **figura 6.3** con Maytag Corporation antes de que vendiera Hoover Europe) o para una unidad de negocio específica de una corporación (como la de productos para el piso de Hoover). Sin embargo, el uso de una matriz FODA es sólo una de muchas formas de crear estrategias alternas. Otro enfoque es evaluar cada unidad de negocio de la corporación en cuanto a las posibles estrategias competitivas y de cooperación.

6.4 Estrategias de negocios

La **estrategia de negocios** se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores). Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en qué industria o industrias debe estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta cómo la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria.

Estrategias competitivas de Porter

La **estrategia competitiva** plantea las siguientes preguntas:

- ¿Se debemos competir con base en costos bajos (y, por lo tanto, en precio) o diferenciar los productos o servicios sobre una base distinta al costo, como la calidad o el servicio?
- ¿Se debe competir frente a frente con los principales competidores por el principal, aunque más codiciado, segmento de mercado o enfocarse en un nicho donde se pueda satisfacer un segmento de mercado menos codiciado, aunque también menos rentable?

Michael Porter propone dos estrategias competitivas "genéricas" para superar a otras corporaciones en una industria específica: menor costo y diferenciación.[7] Estas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro:

Tabla 5–2 Resumen del análisis de factores internos (IFAS): Maytag como ejemplo (Selección de factores estratégicos)*

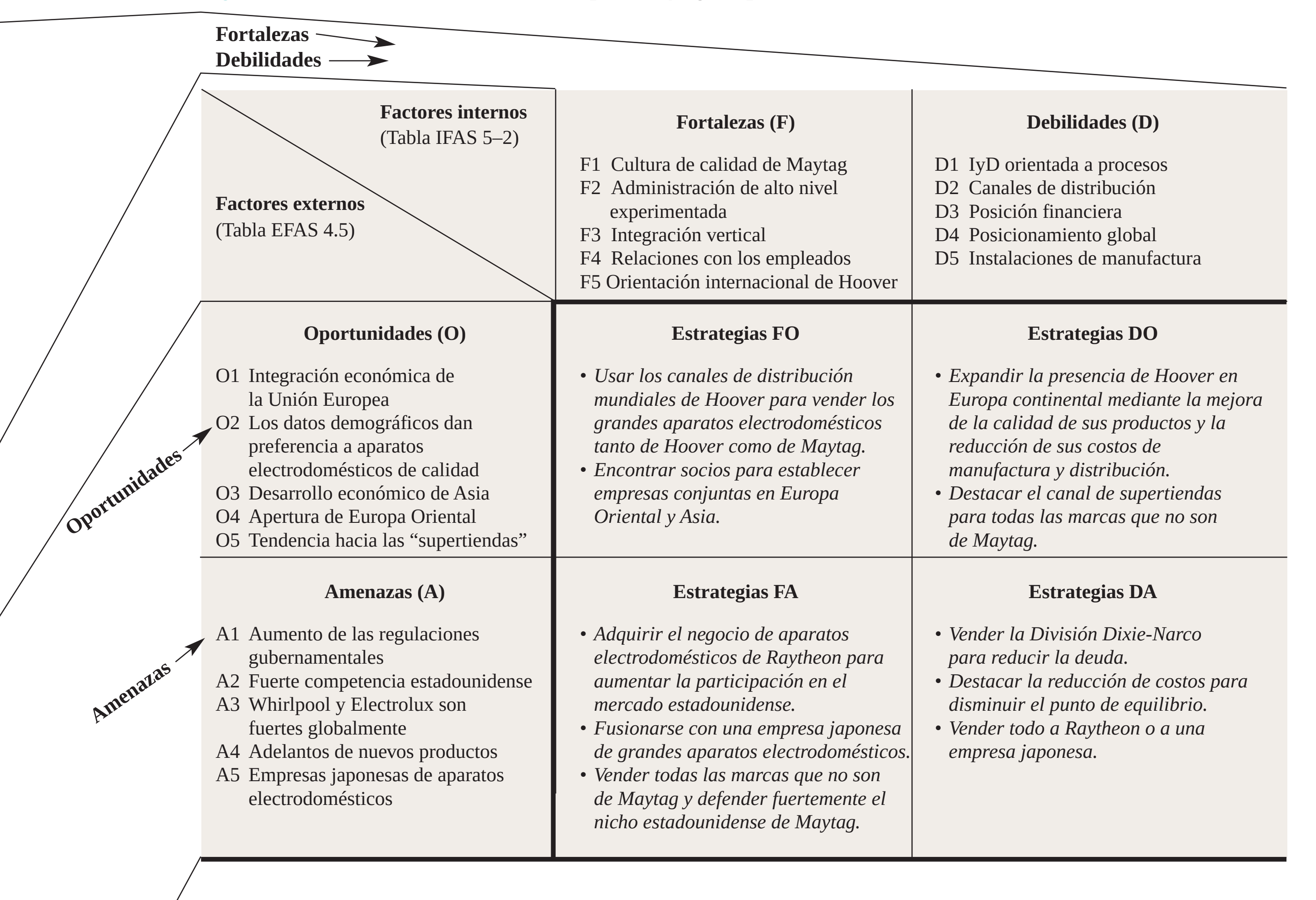
Factores estratégicos internos (1)	Valor (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
S1 Cultura de calidad de Maytag	0.15	5.0	0.75	La calidad es clave para lograr el éxito
S2 Administración de alto nivel experimentada	0.05	4.2	0.21	Conoce los aparatos
S3 Integración vertical	0.10	3.9	0.39	Fábricas dedicadas
S4 Relaciones con los empleados	0.05	3.0	0.15	Buena, pero en proceso de deterioro
S5 Orientación internacional de Hoover	0.15	2.8	0.42	Marca Hoover en las aspiradoras
Debilidades				
W1 IyD orientada hacia procesos	0.05	2.2	0.11	Lenta en nuevos productos
W2 Canales de distribución	0.05	2.0	0.10	Las supertiendas reemplazan a las tiendas pequeñas
W3 Posición financiera	0.15	2.0	0.30	Carga de deuda alta
W4 Posicionamiento global	0.20	2.1	0.42	Hoover es débil fuera del Reino Unido y Australia
W5 Instalaciones de manufactura	0.05	4.0	0.20	Realiza inversiones actualmente
Calificaciones totales	1.00		3.05	

Tabla 4–5 Resumen del análisis de factores externos (EFAS): Maytag como ejemplo (Selección de factores estratégicos)*

Factores estratégicos externos (1)	Valor (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
O1 Integración económica de la Unión Europea	0.20	4.1	0.82	Adquisición de Hoover
O2 Los datos demográficos preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad	0.10	5.0	0.50	Calidad de Maytag
O3 Desarrollo económico de Asia	0.05	1.0	0.05	Escasa presencia de Maytag
O4 Apertura de Europa oriental	0.05	2.0	0.10	Tomará tiempo
O5 Tendencia hacia las “supertiendas”	0.10	1.8	0.18	Maytag es débil en este canal
Amenazas				
T1 Aumento de las regulaciones gubernamentales	0.10	4.3	0.43	Bien posicionada
T2 Fuerte competencia estadounidense	0.10	4.0	0.40	Bien posicionada
T3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente	0.15	3.0	0.45	Hoover es débil globalmente
T4 Adelantos de nuevos productos	0.05	1.2	0.06	Cuestionable
T5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos	0.10	1.6	0.16	Presencia asiática sólo en Australia
Calificaciones totales	1.00		3.15	

*Los factores externos e internos más importantes se identifican sombreándolos en las tablas EFAS e IFAS, como aquí se muestra.

Figura 6–3 Creación de una matriz FODA para Maytag Corporation

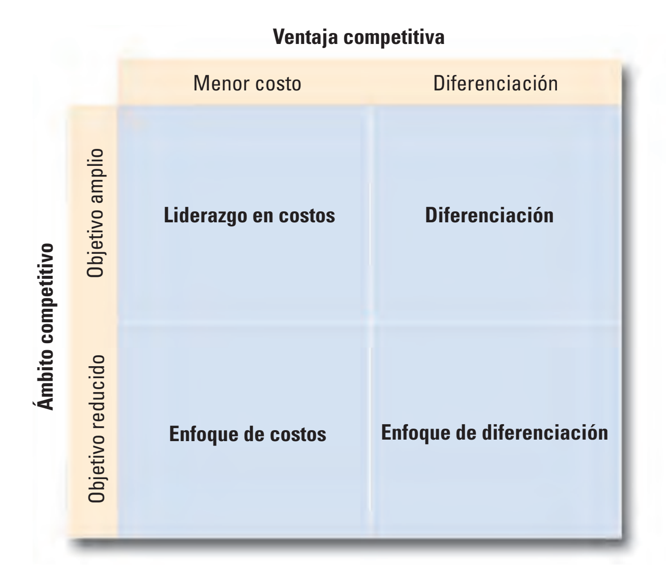


Factores internos (Tabla IFAS 5–2) / **Factores externos** (Tabla EFAS 4.5)	**Fortalezas (F)**	**Debilidades (D)**
	F1 Cultura de calidad de Maytag F2 Administración de alto nivel experimentada F3 Integración vertical F4 Relaciones con los empleados F5 Orientación internacional de Hoover	D1 IyD orientada a procesos D2 Canales de distribución D3 Posición financiera D4 Posicionamiento global D5 Instalaciones de manufactura
Oportunidades (O)	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
O1 Integración económica de la Unión Europea O2 Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad O3 Desarrollo económico de Asia O4 Apertura de Europa Oriental O5 Tendencia hacia las “supertiendas”	• *Usar los canales de distribución mundiales de Hoover para vender los grandes aparatos electrodomésticos tanto de Hoover como de Maytag.* • *Encontrar socios para establecer empresas conjuntas en Europa Oriental y Asia.*	• *Expandir la presencia de Hoover en Europa continental mediante la mejora de la calidad de sus productos y la reducción de sus costos de manufactura y distribución.* • *Destacar el canal de supertiendas para todas las marcas que no son de Maytag.*
Amenazas (A)	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
A1 Aumento de las regulaciones gubernamentales A2 Fuerte competencia estadounidense A3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente A4 Adelantos de nuevos productos A5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos	• *Adquirir el negocio de aparatos electrodomésticos de Raytheon para aumentar la participación en el mercado estadounidense.* • *Fusionarse con una empresa japonesa de grandes aparatos electrodomésticos.* • *Vender todas las marcas que no son de Maytag y defender fuertemente el nicho estadounidense de Maytag.*	• *Vender la División Dixie-Narco para reducir la deuda.* • *Destacar la reducción de costos para disminuir el punto de equilibrio.* • *Vender todo a Raytheon o a una empresa japonesa.*

- La **estrategia de menor costo** radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores.
- La **estrategia de diferenciación** implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

Además, Porter propone que la ventaja competitiva de una empresa en una industria está determinada por su **ámbito competitivo**, es decir, la amplitud del mercado meta de la empresa o unidad de negocio. Antes de implementar alguna de las dos estrategias competitivas genéricas (menor costo o diferenciación), la empresa o unidad debe elegir la gama de variedades de productos que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a los que servirá, las áreas geográficas en las que venderá y la serie de industrias relacionadas en las que competirá. Esto debe reflejar una comprensión de los recursos exclusivos de la empresa. En pocas palabras, una empresa o unidad de negocio puede elegir un objetivo amplio (es decir, dirigido al mercado masivo) o un objetivo reducido (es decir, dirigido a un nicho de mercado). La combinación de estos dos tipos de mercados meta con las dos estrategias competitivas genera cuatro variantes de las estrategias genéricas que se ilustran en la **figura 6.4**. Cuando las estrategias de menor costo y diferenciación tienen como objetivo amplio el mercado masivo, se denominan simplemente *liderazgo en costos* y *diferenciación*. Sin embargo, cuando se centran en un nicho de mercado (objetivo reducido) se denominan *enfoque de costos* y *enfoque de di-*

Figura 6–4
Estrategias competitivas genéricas de Porter



Fuente: reimpreso con permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, *de Michael E. Porter. Copyright © 1990, 1998 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.*

ferenciación. Aunque la investigación indica que las empresas establecidas que persiguen estrategias de amplio alcance superan a las empresas que persiguen estrategias de alcance reducido con relación al ROA (por sus siglas en inglés, *Return on Assets*, Rendimiento sobre los activos), las nuevas empresas emprendedoras tienen una mejor oportunidad de sobrevivir si siguen una estrategia de alcance reducido en vez de una estrategia de amplio alcance.[8]

El **liderazgo en costos** es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la "construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como IyD, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etcétera".[9] Debido a sus costos reducidos, el líder en costos puede cobrar un precio más bajo por sus productos que sus competidores y aún así obtener un beneficio satisfactorio. Aunque no necesariamente tenga los costos más bajos de la industria, tiene costos más bajos que sus competidores. Algunas empresas que siguen exitosamente esta estrategia son Wal-Mart, Dell (computadoras), Alamo (renta de automóviles), Aldi (abarrotes), Southwest Airlines y Timex (relojes). Tener una posición de menor costo también representa para la empresa o unidad de negocio una defensa contra sus rivales. Sus costos más bajos le permiten seguir obteniendo beneficios en épocas de fuerte competencia. Su alta participación de mercado significa que tiene un alto poder de negociación con sus proveedores (porque compra en grandes cantidades). Su precio bajo sirve también como una barrera de entrada porque pocos participantes nuevos podrán igualar la ventaja en costos del líder. Como consecuencia, los líderes en costos obtienen retornos sobre la inversión por arriba del promedio.

La **diferenciación** está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. Por lo tanto, la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por ellos. Esta especialidad se puede relacionar con el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, una red de distribuidores o el servicio al cliente. La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos por arriba del promedio en un negocio específico porque la lealtad a la marca resultante disminuye la sensibilidad de los clientes al precio. El incremento de los costos se transmite generalmente a los clientes. La lealtad del comprador también sirve como una barrera de entrada; las nuevas empresas deben desarrollar su propia competencia distintiva para diferenciar sus productos de alguna manera para competir con éxito. Como ejemplos de empresas que usan con éxito una estrategia de diferenciación están Walt Disney Productions, Maytag, Nike, Apple Computer y Mercedes-Benz. La investigación sugiere que una estrategia de diferenciación tiene más posibilidades de generar mayores beneficios que una estrategia de bajo costo porque la diferencia-

ción crea una mejor barrera de entrada. Sin embargo, una estrategia de costo bajo tiene más posibilidades de aumentar la participación de mercado.[10]

El **enfoque en costos** es una estrategia competitiva de bajo costo que se centra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico e intenta servir sólo a ese nicho, con la exclusión de otros. Cuando aplica este enfoque, la empresa o unidad de negocio busca una ventaja en costos en su segmento meta. Un buen ejemplo de esta estrategia es Potlach Corporation, fabricante de papel sanitario. En vez de competir directamente contra el papel Charmin de Procter & Gamble, Potlach fabrica las marcas de la casa para Albertson's, Safeway, Jewel y muchas otras cadenas de tiendas de abarrotes. Su papel sanitario iguala la calidad de las marcas reconocidas, pero mantiene costos bajos pues elimina los gastos de publicidad y promoción. Como consecuencia, Potlach, con sede en Spokane, fabrica 92% del papel sanitario de marca privada y una tercera parte de todo el papel sanitario que se vende en las tiendas de abarrotes del oeste de Estados Unidos.[11]

El **enfoque de diferenciación**, al igual que el enfoque en costos, se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico específico. Ésta es la estrategia que han seguido con éxito Midamar Corporation, Morgan Motor Car Company (un fabricante de automóviles deportivos británicos clásicos), Nickelodeon (un canal de cable para niños) y tiendas de abarrotes étnicas locales. Cuando aplican el enfoque de diferenciación, las empresas o unidades de negocio tratan de diferenciarse en un segmento de mercado meta. Esta estrategia es valorada por aquellos que creen que una empresa o unidad de negocio que concentra sus esfuerzos puede satisfacer con más eficiencia las necesidades especiales de un objetivo estratégico reducido que sus competidores. Como se explica en **Puntos importantes de estrategia 6.1**, Poison Incorporated utiliza esta estrategia en el marketing de sus cigarros Grim Reaper a un segmento muy pequeño del mercado del tabaco: ¡los que se arriesgan en serio!

Riesgos de las estrategias competitivas

Ninguna estrategia competitiva tiene la seguridad de lograr el éxito y algunas empresas que implantaron satisfactoriamente una de las estrategias competitivas de Porter descubrieron que no pudieron sostenerla. Como muestra la **tabla 6.1**, cada una de las estrategias genéricas presenta riesgos. Por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia de diferenciación debe asegurarse de que el precio más alto que cobra por una mayor calidad no esté muy por arriba del precio de la competencia; de otro modo, los clientes considerarán que no vale la pena pagar un costo adicional por la calidad extra. Esto es lo que significa el término **proximidad en costos** que se presenta en la **tabla 6.1**. El uso que hace P&G de la IyD y la publicidad para diferenciar sus productos había sido muy eficaz durante muchos años, hasta que los clientes dirigieron su atención hacia marcas privadas más baratas en la década de los noventa. Como consecuencia, P&G se vio obligada a reducir sus costos hasta lograr que sus precios concordaran con las expectativas de sus clientes.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 6.1

Grim Reaper usa una estrategia de diferenciación centrada

El cigarro es malo para su salud. El jefe del Servicio de Sanidad de Estados Unidos señala que muchos estudios de investigación y prácticamente todas las instituciones de salud concuerdan en que el tabaquismo es una causa primaria de cáncer. Entonces, ¿por qué alguien compraría una nueva marca de cigarros llamada *Grim Reaper*, que muestra en su empaque una cabeza de la muerte con una capucha negra?

Después de dirigir una empresa de construcción durante muchos años en Castle Hayne, Carolina del Norte, Dan Norris fundó Poison Incorporated para vender cigarros a los que corren riesgos. Tuvo esta idea radical cuando leyó una noticia sobre una demanda legal por muchos miles de millones de dólares contra Philip Morris presentada por un hombre que argumentaba no tener idea de que los cigarros eran peligrosos. Poison vendió 12,000 cajetillas en 2003. Norris explica:

> *Mi producto sólo le dice la verdad… Nuestro mercado meta es una persona que entiende los peligros de fumar cigarrillos, pero que está dispuesta a arriesgarse por la experiencia de fumar… Los que fuman nuestros cigarrillos son los que escalan el Monte Everest, bucean en los cañones de Obez, se descuelgan deslizándose de los acantilados de Montejerno y saben que han vivido su vida al máximo cuando realizan el viaje final con la muerte.*

Fuente: resumido de A. G. Breed, "Little Tobacco", *The (Ames, IA) Tribune* (17 de enero de 2004), pág. C7.

TABLA 6–1 RIESGO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Riesgos del liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos del enfoque
El liderazgo en costos no se sostiene: • Los competidores imitan. • La tecnología cambia. • Otras bases para el liderazgo en costos se deterioran.	La diferenciación no se sostiene: • Los competidores imitan. • Las bases de la diferenciación adquieren menos importancia para los compradores.	La estrategia de enfoque es imitada. El segmento meta pierde atractivo estructuralmente: • La estructura se deteriora. • La demanda desaparece.
La proximidad en la diferenciación se pierde.	La proximidad en costos se pierde.	Los competidores con un objetivo amplio: • Las diferencias que existen entre el segmento y otros segmentos se reducen. • Aumentan las ventajas de una línea amplia.
Las empresas que tienen un enfoque en costos logran costos aún menores en segmentos.	Las empresas que tienen un enfoque de diferenciación logran una diferenciación aún mayor en segmentos.	Las nuevas empresas que siguen la estrategia de enfoque subsegmentan la industria.

Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter.

Aspectos de las estrategias competitivas

Porter afirma que para lograr el éxito, una empresa o unidad de negocio debe lograr una de las estrategias genéricas mencionadas anteriormente. Es especialmente difícil moverse entre una estrategia de objetivo reducido y la estrategia de objetivo amplio. Si lo hace así, la empresa o unidad de negocio sufre **estancamiento** en el mercado competitivo, sin tener una ventaja competitiva, y se condena a sí misma a un rendimiento por debajo del promedio. Un ejemplo de una empresa estancada es Hewlett-Packard (HP). Después de adquirir Compaq en 2002, HP perdió su dirección y quedó restringida entre Dell e IBM. Dell apoyó las PC sencillas de precio bajo en una industria donde las PC estaban en proceso de convertirse en mercancías. IBM apoyó la integración de múltiples subsistemas en una industria compleja para proporcionar soluciones integrales al cliente. HP no pudo igualar el costo bajo de Dell ni la diferenciación de IBM con base en el servicio de calidad. Al referirse al intento de la directora general, Carly Fiorina, de ofrecer "la mejor experiencia al cliente", un analista declaró: "Su problema, en pocas palabras, es que HP trata de ser todo para todo tipo de clientes, lo cual los deja cada vez más confundidos".[12]

Aunque puede ser difícil desplazarse de manera eficaz de una estrategia de objetivo reducido a una de objetivo amplio, y viceversa, la investigación no apoya el argumento de que una empresa o unidad de negocio debe elegir entre la estrategia de diferenciación o la de menor costo para lograr el éxito.[13] ¿Qué pasa con las empresas que intentan lograr tanto una posición de bajo costo como una posición de alta diferenciación? Con frecuencia, las fábricas de automóviles Toyota y Honda son presentadas como ejemplos de empresas exitosas que han sido capaces de lograr ambas estrategias genéricas. Gracias a los avances tecnológicos, una empresa puede diseñar calidad en un producto o servicio de tal manera que logre tanto una calidad excelente como una alta participación de mercado, con lo cual reduce los costos.[14] Aunque Porter acepta que es posible que una empresa o unidad de negocio logre costos bajos y diferenciación en forma simultánea, aún piensa que esta condición es, a menudo, temporal.[15] Sin embargo, Porter admite que existen muchos tipos distintos de estrategias competitivas potencialmente rentables. Aunque por lo general sólo hay lugar para que una empresa siga con éxito la estrategia de liderazgo en costos del mercado masivo (porque ésta depende mucho de lograr una participación dominante en el mercado), hay lugar para un número casi ilimitado de estrategias de diferenciación y enfoque (que dependen de la gama de posibles características deseables y del número de nichos de mercado identificables). La calidad, por sí sola, tiene ocho dimensiones diferentes, cada una con el potencial de proporcionar una ventaja competitiva a un producto (vea la **tabla 6.2**).

TABLA 6–2
LAS OCHO DIMENSIONES DE LA CALIDAD

1. Desempeño	Características operativas primarias, como la capacidad de limpieza de una lavadora.
2. Características	Características avanzadas, como el control de velocidad de un automóvil, que complementa las funciones básicas.
3. Confiabilidad	Probabilidad de que el producto siga funcionando sin ningún mantenimiento importante.
4. Conformidad	Grado en el que un producto cumple con las normas. Cuando un cliente compra un producto de la bodega, debe funcionar de manera idéntica al que vio en el piso de exhibición.
5. Durabilidad	Número de años de servicio que un cliente puede esperar de un producto antes de que se deteriore en forma significativa. Difiere de la confiabilidad en que un producto puede ser durable, pero requerir mucho mantenimiento.
6. Facilidad de servicio	Facilidad de reparación del producto
7. Estética	Apariencia, sensación, sonido, sabor u olor de un producto.
8. Calidad percibida	Reputación general de un producto. Es especialmente importante si no existen medidas de calidad que sean objetivas y fáciles de usar.

Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *MANAGING QUALITY: The Strategic and Competitive Edge*, de David A. Garvin. Copyright © 1988 por David A. Garvin. Todos los derechos reservados.

La mayoría de los proyectos empresariales siguen estrategias de enfoque. Los que son exitosos diferencian su producto de los de otros competidores en las áreas de calidad y servicio y enfocan el producto en las necesidades del cliente en un segmento del mercado, con lo cual logran una participación dominante en esa parte del mercado. Estas empresas, que adoptan una táctica de guerra de guerrillas, tratan de encontrar oportunidades en nichos de mercado demasiado pequeños como para justificar la represalia de las empresas líderes. El emprendedor veterano Norm Brodsky sostiene que es mucho más fácil que una empresa pequeña compita contra una empresa grande que contra una empresa pequeña bien dirigida. "Derrotamos a los gigantes en el servicio. Los derrotamos en flexibilidad. Los derrotamos en ubicación y precio".[16]

Estructura de la industria y estrategia competitiva

Aunque cada estrategia competitiva genérica de Porter se puede utilizar en cualquier industria, en algunos casos ciertas estrategias tienen más posibilidades de éxito que otras. Por ejemplo, en una **industria fragmentada**, donde muchas empresas locales pequeñas y medianas compiten por segmentos relativamente pequeños del mercado total, predominarán las estrategias de enfoque. Por lo general, las industrias fragmentadas elaboran productos que están en sus etapas iniciales de sus ciclos de vida. Si se obtienen pocas economías a través del tamaño, ninguna empresa grande surgirá y las barreras de entrada serán bajas, lo cual permitirá un flujo de nuevos participantes en la industria. Como ejemplos están los restaurantes de comida china, las clínicas de atención veterinaria, las ventas de automóviles usados, las tiendas de abarrotes étnicos y las funerarias. Aunque P. F. Chang's (97 locales) y el Panda Restaurant Group (600 locales) se han establecido firmemente como cadenas en Estados Unidos, los restaurantes locales de propiedad familiar todavía comprenden 87% de los restaurantes asiáticos de comida casual.[17]

Sin embargo, si una empresa es capaz de superar las limitaciones de un mercado fragmentado, puede cosechar los beneficios de una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación de objetivo amplio. Hasta que Pizza Hut recurrió a la publicidad para diferenciarse de los competidores locales, el negocio de comida rápida de pizza era una industria fragmentada integrada principalmente por salones de pizza de propiedad local, cada uno con su propia oferta distintiva de producto y servicio. Posteriormen-

te, Domino's usó la estrategia de liderazgo en costos para lograr una participación en el mercado nacional de Estados Unidos.

A medida que una industria madura, la fragmentación se supera y la industria tiende a convertirse en una **industria consolidada** dominada por algunas grandes empresas. Aunque muchas industrias comienzan fragmentadas, las luchas por la participación de mercado y los intentos creativos para superar los límites del mercado local o de nichos aumentan con frecuencia la participación de algunas empresas. Después de que se establecieron normas sobre calidad y características mínimas de los productos, la competencia comienza a prestar mayor atención al costo y al servicio. El crecimiento más lento, la capacidad excesiva y los clientes conocedores se combinan para dar más importancia a la capacidad de una empresa para lograr el liderazgo en costos o la diferenciación, junto con las dimensiones más atractivas para el mercado. La IyD se aleja del mejoramiento de productos y se dirige hacia el mejoramiento de procesos. La calidad de los productos en general mejora y los costos se reducen significativamente.

La **consolidación estratégica** se desarrolló a mediados de la década de los noventa como una forma eficiente de consolidar rápidamente una industria fragmentada. Con la ayuda del dinero de capitalistas de riesgo, un empresario adquiere cientos de pequeñas empresas administradas por sus propietarios. La empresa grande que surge genera economías de escala por medio de la creación de marcas regionales o nacionales, aplica las mejores prácticas en todos los aspectos del marketing y las operaciones y contrata administradores mejor preparados que los que podían contratar las pequeñas empresas. Las consolidaciones difieren de las fusiones y adquisiciones convencionales en tres formas: 1) incluyen un gran número de empresas, 2) las empresas adquiridas son administradas generalmente por sus propietarios y 3) el objetivo no es obtener una ventaja gradual, sino reinventar toda una industria.[18] Las consolidaciones se llevan a cabo actualmente en la industria funeraria, dirigida por Service Corporation International, Stewart Enterprises y el Loewen Group y en las industrias de atención veterinaria, dirigidas por Veterinary Centers of America. De los 16,000 hospitales para mascotas de Estados Unidos, Veterinary Centers of America adquirió 317 en junio de 2004 y estaba en el proceso de comprar por lo menos 25 más cada año en el futuro previsible.[19]

Una vez que la industria se ha consolidado, el liderazgo en costos y la diferenciación tienden a combinarse en diferentes grados. Una empresa ya no puede obtener una alta participación de mercado simplemente a través de precios bajos. Los compradores son más complicados y exigen un nivel mínimo de calidad por el precio que pagan. Lo mismo es cierto para las empresas que hacen hincapié en la calidad. Ésta deberá ser lo suficientemente alta y valorada por el cliente para justificar su precio más alto o éste deberá disminuir, a través de la reducción de costos, para competir de manera eficaz con productos de menor precio. Esta consolidación ocurre a nivel mundial en las industrias del automóvil, de líneas aéreas y de aparatos electrodomésticos.

Hipercompetencia y estrategia competitiva

En su libro *Hypercompetition*, D'Aveni afirma que es cada vez más difícil sostener una ventaja competitiva durante mucho tiempo. "La estabilidad del mercado está amenazada por ciclos de vida de productos más cortos, ciclos de diseño de productos más reducidos, nuevas tecnologías, la entrada frecuente de participantes inesperados, el reposicionamiento de los participantes preexistentes y las redefiniciones tácticas de los límites del mercado a medida que se fusionan diversas industrias".[20] Por consiguiente, una empresa o unidad de negocio debe trabajar constantemente para mejorar su ventaja competitiva. No es suficiente ser sólo el competidor de menor costo. A través de programas de mejoramiento continuo, los competidores también trabajan generalmente para reducir sus costos. Las empresas deben encontrar nuevas formas no sólo de reducir aún más sus costos, sino también de agregar valor al producto o servicio que proporcionan.

Lo mismo es cierto para una empresa o unidad de negocios que sigue una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, Maytag Corporation tuvo éxito durante muchos años pues ofrecía la marca más confiable de grandes aparatos electrodomésticos y podía cobrar los precios más altos por sus lavadoras de marca Maytag. Sin embargo, cuando otros competidores mejoraron la calidad de sus productos, se le dificultó cada vez justificar ante los clientes los precios mucho más altos. Como consecuencia, la empresa se vio obligada no sólo a agregar nuevas características a sus productos, sino también a reducir sus costos a través de mejores procesos de manufactura de tal manera que sus precios no fueran desproporcionados en relación con los de la competencia.

D'Aveni sostiene que cuando las industrias llegan al nivel de hipercompetitividad, tienden a pasar por etapas cada vez mayores de competencia. Las empresas compiten inicialmente en costo y calidad, hasta que se produce una abundancia de bienes de excelente calidad y precios bajos. Esto ocurrió en la industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos en 1980. En una segunda etapa, los competidores se desplazan hacia mercados no aprovechados. Otros imitan generalmente estas acciones hasta que se vuelven demasiado riesgosas o costosas. Esta situación caracterizó a la industria de los grandes aparatos electrodomésticos durante las décadas de los ochenta y noventa, cuando las empresas se desplazaron primero a Europa y después a Asia y América del Sur.

Posteriormente, según D'Aveni, las empresas levantan barreras de entrada para poner límites a los competidores. Las economías de escala, los acuerdos de distribución y las alianzas estratégicas hicieron más que imposible que una nueva empresa ingresara en la industria de los grandes aparatos electrodomésticos para finales del siglo XX. Después de que los participantes establecidos han ingresado y se han consolidado en todos los nuevos mercados, la siguiente etapa consiste en que las empresas restantes ataquen y destruyan las fortalezas de las primeras. La decisión que Maytag tomó en 1995 de desinvertir su división europea y adquirir Amana fue un preludio de la construcción de una fortaleza estadounidense, en tanto que Whirlpool, GE y Electrolux se distrajeron con inversiones europeas y mundiales. Finalmente, según D'Aveni, los grandes competidores globales restantes preparan su camino hacia una situación de competencia perfecta en la que ninguno posee ninguna ventaja y los beneficios son mínimos.

Antes de la hipercompetencia, las iniciativas estratégicas proporcionaron una ventaja competitiva durante muchos años, quizá décadas. Este panorama ya ha cambiado. Según D'Aveni, cuando las industrias entran en la hipercompetitividad, ya no existe una ventaja competitiva sostenible. Por lo general, las iniciativas estratégicas exitosas en este tipo de industria duran desde algunos meses hasta unos cuantos años. De acuerdo con D'Aveni, la única forma en que una empresa que opera en este tipo de industria dinámica puede sostener alguna ventaja competitiva es través de una serie continua de múltiples iniciativas de corto plazo que tienen como objetivo reemplazar los productos exitosos actuales de una empresa por la siguiente generación de productos antes de que sus competidores lo hagan. Intel y Microsoft siguen este enfoque en la industria informática hipercompetitiva.

En realidad, la hipercompetencia considera a la competencia como una serie diferente de olas oceánicas en lo que antes era una extensión de aguas muy tranquilas. A medida que la competencia en la industria incrementa su nivel de intensidad, las olas crecen cada vez más y se requiere mayor destreza para manejarlas. Aunque todavía se necesita una estrategia para navegar del punto A al B, la presencia de aguas más turbulentas significa que una nave debe ajustar su curso continuamente para sortear cada nueva ola grande. Sin embargo, un peligro del concepto de hipercompetencia de D'Aveni es que puede conducir a sobreestimar la importancia de las tácticas a corto plazo (que se analizan en la siguiente sección) por encima de la estrategia a largo plazo. Una orientación excesiva hacia las olas individuales de la hipercompetencia podría ocasionar que una empresa se centrara demasiado en una ventaja temporal de corto plazo y no lo suficiente en el logro de sus objetivos a largo plazo a través de la creación de una ventaja competitiva sostenible.

¿Qué estrategia competitiva es mejor?

Antes de seleccionar una de las estrategias competitivas genéricas de Porter para una empresa o unidad de negocios, la administración debe evaluar su viabilidad con relación a los recursos y las capacidades de dicha empresa o unidad. En la **tabla 6.3**, Porter enumera algunos recursos y destrezas que se requieren comúnmente, además de las necesidades organizacionales.

Tácticas competitivas

Los estudios sobre toma de decisiones informan que la mitad de las decisiones que se tratan de aplicar en las organizaciones fracasan debido a tácticas deficientes.[21] Una **táctica** es un plan operativo específico que detalla la manera en que se implementará una estrategia con respecto al momento y lugar en que se pondrá en acción. Por su naturaleza, las tácticas tienen un alcance más reducido y una duración más corta que las estrategias. Por lo tanto, pueden ser consideradas (como las políticas) como un enlace entre la formulación y la implementación de la estrategia. Algunas tácticas disponibles para implementar estrategias competitivas son las tácticas de tiempo y las tácticas de ubicación del mercado.

TABLA 6–3 REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Estrategia genérica	Destrezas y recursos requeridos comúnmente	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo general en costos	• Inversión de capital sostenible y acceso al capital • Destrezas en ingeniería de procesos • Supervisión intensa de la mano de obra • Productos diseñados para facilitar su manufactura • Sistema de distribución de bajo costo	• Control estricto de costos • Reportes de control frecuentes y detallados • Organización y responsabilidades estructuradas • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	• Fuertes capacidades de marketing • Ingeniería de productos • Talento creativo • Fuertes capacidades en investigación básica • Reputación corporativa en calidad o liderazgo tecnológico • Larga tradición en la industria o combinación única de destrezas obtenidas de otras empresas • Fuerte cooperación de los canales	• Fuerte coordinación entre funciones de IyD, desarrollo de productos y marketing • Medición e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas • Compensaciones para atraer mano de obra altamente capacitada, científicos o personas creativas
Enfoque	• Combinación de las políticas anteriores dirigida al objetivo estratégico específico	• Combinación de las políticas anteriores dirigida al objetivo estratégico específico

Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael Porter. Copyright © 1980, 1998 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

Tácticas de tiempo: cuándo competir

Una **táctica de tiempo** se ocupa del momento, esto es, *cuándo* una empresa implanta una estrategia. La primera empresa en fabricar y vender un nuevo producto o servicio se denomina **pionera**. Algunas de las ventajas de ser pionera son que la empresa puede crear una reputación como líder de la industria, desplazarse hacia abajo por la curva de aprendizaje para asumir la posición de líder en costos y obtener temporalmente altos beneficios de compradores que valoran mucho el producto o servicio. Una empresa pionera exitosa también establece la norma de todos los productos subsecuentes de la industria. Una empresa que establece la norma "asegura" a sus clientes y después tiene capacidad para ofrecer más productos basados en esa norma.[22] Microsoft empleó este enfoque en software con su sistema operativo Windows, y Netscape obtuvo más de 80% de la participación del mercado de los navegadores web, pues fue la primera en comercializar el producto de manera exitosa. La investigación indica que ser la primera o segunda empresa en ingresar a una nueva industria o país genera una mayor participación de mercado y riqueza para los accionistas que ingresar posteriormente.[23] Ser la primera proporciona a una empresa ventajas de beneficios durante casi diez años en bienes de consumo y alrededor de 12 años en bienes industriales.[24] No obstante, esta situación sólo se alcanza si la empresa pionera posee recursos suficientes tanto para explotar el nuevo mercado como para defender su posición frente a participantes posteriores con mayores recursos.[25] Por ejemplo, Gillette ha podido mantener su liderazgo en la categoría de hojas de afeitar (70% de participación en el mercado) por medio de la introducción continua de nuevos productos.[26]

Sin embargo, ser una empresa pionera tiene desventajas. Estas desventajas pueden ser, por el contrario, ventajas que disfrutan los últimos entrantes. Los **últimos entrantes** imitan los adelantos tecnológicos de otros (y, por lo tanto, mantienen costos bajos de IyD), tienen riesgos bajos porque esperan hasta que se establezca un nuevo mercado y aprovechan la tendencia natural de la empresa pionera a dejar de lado segmentos de mercado.[27] La investigación indica que los últimos entrantes exitosos tienden a ser grandes empresas con recursos considerables y experiencia relacionada.[28] Un ejemplo de ello es Microsoft. Una vez que Netscape se estableció como la norma para los navegadores web en la

década de los noventa, Microsoft usó sus enormes recursos para atacar directamente la posición de Netscape con su Internet Explorer. No deseaba que Netscape estableciera también la norma en el altamente lucrativo mercado intranet en desarrollo dentro de las corporaciones. En 2004, Internet Explorer de Microsoft dominaba los navegadores web y Netscape era sólo una presencia menor. No obstante, la investigación sugiere que las ventajas y desventajas de las empresas pioneras y últimos entrantes no siempre se generalizan a través de las industrias debido a las diferencias entre las barreras de entrada y los recursos de competidores específicos.[29]

Tácticas de ubicación del mercado: dónde competir

Una **táctica de ubicación del mercado** se ocupa del lugar, es decir, *dónde* una empresa implanta una estrategia. Una empresa o unidad de negocio puede implantar una estrategia competitiva tanto ofensiva como defensiva. Por lo general, una **táctica ofensiva** se lleva a cabo en la ubicación del mercado de un competidor establecido. Por su parte, una **táctica defensiva** se aplica comúnmente en la propia posición de mercado actual de la empresa como una defensa contra el posible ataque de un rival.[30]

Tácticas ofensivas. Algunos de los métodos que se usan para atacar la posición de un competidor son:

- **Asalto frontal:** la empresa atacante se enfrenta directamente con su competidor. Lo iguala en todas las categorías, desde el precio hasta la promoción y el canal de distribución. Para lograr el éxito, el atacante no sólo debe tener recursos superiores, sino también la decisión de perseverar. Ésta es generalmente una táctica muy costosa y puede servir para despertar a un gigante dormido, lo cual reducirá los beneficios para toda la industria. Esto es lo que hizo Kimberly-Clark cuando introdujo los pañales desechables Huggies contra el líder de mercado Pampers, de P&G. La batalla competitiva resultante entre las dos empresas redujo los beneficios de Kimberly-Clark.[31]
- **Maniobra de flanqueo:** en vez de atacar directamente la posición de fortaleza de un competidor con un asalto frontal, una empresa puede atacar un segmento del mercado donde su rival es débil. AMD siguió esta táctica con su ingreso al mercado de microprocesadores, entonces dominado casi totalmente por Intel. En lugar de atacar directamente el negocio de microprocesadores de Intel, AMD desarrolló chips de precio bajo para captar a los clientes que a Intel no le importaba perder. Para tener éxito, la empresa que ataca por el flanco debe ser paciente y estar dispuesta a expandirse cuidadosamente fuera del nicho de mercado relativamente indefenso o enfrentar la represalia del competidor establecido.
- **Ataque de evasión:** en vez de atacar al competidor establecido de manera frontal o en sus flancos, una empresa o unidad de negocio puede decidir cambiar las reglas del juego. Esta táctica intenta recortar el mercado del defensor establecido ofreciendo un nuevo tipo de producto que hace innecesario al producto del competidor. Por ejemplo, en lugar de competir directamente contra la Pocket PC de Microsoft y la Palm Pilot por el mercado de los ordenadores de mano, Apple introdujo el iPod como un reproductor de música digital personal. Éste ha sido el cambio más radical en la manera de escuchar música desde el Walkman, de Sony. Al redefinir el mercado, Apple esquivó tanto a Intel como a Microsoft, desafiándolas a igualarla.[32]
- **Ataque envolvente:** el ataque envolvente, que se deriva de un asalto frontal o una maniobra de flanqueo, ocurre cuando la empresa o unidad de negocio atacante envuelve la posición del competidor, esto es, sus productos, mercados o ambos. La empresa envolvente tiene una mayor variedad de productos (por ejemplo, una línea completa de ellos, con precios de bajos a altos) o sirve a más mercados (por ejemplo, domina cada mercado secundario). Por ejemplo, Steinway era un fabricante importante de pianos en Estados Unidos hasta que Yamaha ingresó al mercado con una gama más amplia de pianos, teclados y otros instrumentos musicales. Aunque Steinway todavía domina las salas de conciertos, sólo tiene 2% del mercado estadounidense.[33]
- **Guerra de guerrillas:** en vez de realizar un ataque continuo, extenso y costoso en recursos contra un competidor, una empresa o unidad de negocio puede decidir "golpear y correr". La guerra de guerrillas se caracteriza por el uso de asaltos pequeños e intermitentes a diferentes segmentos del mercado dominados por el competidor. De este modo, un nuevo participante o empresa pequeña puede obtener algunas ganancias sin amenazar seriamente a un competidor grande establecido ni

provocar alguna forma de represalia. Para tener éxito, la empresa o unidad de negocio que lleva a cabo una guerra de guerrillas debe ser lo suficientemente paciente como para aceptar pequeñas ganancias y evitar presionar al competidor establecido hasta el grado de hacerlo responder o, de lo contrario, podría sufrir una pérdida de prestigio. Las microcervecerías, que elaboran cerveza para su venta a clientes locales, usan esta táctica contra las cervecerías nacionales como Anheuser-Busch.

Tácticas defensivas. Según Porter, las tácticas defensivas tienen como objetivo disminuir la probabilidad de ataque, desviar los ataques a vías menos amenazantes o reducir la intensidad de un ataque. En vez de aumentar una ventaja competitiva por sí misma, incrementan la sostenibilidad de la ventaja competitiva de una empresa o unidad de negocio, con lo cual se logra que un competidor concluya que un ataque es poco atractivo. Estas tácticas reducen deliberadamente la rentabilidad a corto plazo para garantizar la rentabilidad a largo plazo:[34]

- **Levantar barreras estructurales:** las barreras de entrada actúan mediante el bloqueo de las vías lógicas de ataque de un competidor. Algunas de las más importantes, según Porter, son:
    1. Ofrecer una línea completa de productos en cada segmento de mercado rentable para cerrar cualquier punto de entrada (por ejemplo, Coca Cola ofrece bebidas sin gas no rentables para mantener a los competidores fuera de los estantes).
    2. Bloquear los canales de acceso al firmar contratos de exclusividad con distribuidores;
    3. Aumentar los costos de cambio para los clientes ofreciéndoles capacitación de bajo costo.
    4. Aumentar el costo de ganar usuarios de prueba manteniendo precios bajos en artículos que tienden a adquirir los nuevos usuarios.
    5. Incrementar las economías de escala para reducir los costos unitarios.
    6. Excluir tecnologías alternativas a través de patentes o licencias.
    7. Limitar el acceso de los rivales a las instalaciones y al personal.
    8. Asegurar a los proveedores mediante contratos de exclusividad o compra de ubicaciones clave.
    9. Evitar a los proveedores que también sirven a los competidores.
    10. Alentar al gobierno a levantar barreras, como normas de seguridad y anticontaminación o políticas comerciales favorables.
- **Aumentar la represalia esperada:** esta táctica es cualquier acción que aumente la amenaza percibida de una represalia contra un ataque. Por ejemplo, la administración puede defender enérgicamente cualquier erosión de su participación en el mercado mediante la drástica reducción de los precios o igualando la promoción de un competidor por medio de la política de aceptar cualquier cupón de reducción de precio para el producto de un competidor. Este contraataque es especialmente importante en mercados que son muy importantes para la empresa o unidad de negocio defensora. Por ejemplo, cuando Clorox Company desafió a P&G en el mercado de detergentes con Clorox Super Detergent, P&G contraatacó realizando un marketing de prueba de su blanqueador líquido Lemon Fresh Comet, en un intento de ahuyentar a Clorox y obligarlo a retirarse del mercado de detergentes. La investigación sugiere que contraatacar rápidamente no tiene tanto éxito para disminuir la pérdida de participación en el mercado como una respuesta más lenta, pero más centrada y decidida.[35]
- **Disminuir el incentivo para el ataque:** un tercer tipo de táctica defensiva es reducir las expectativas de un competidor de obtener beneficios futuros en la industria. Del mismo modo que Southwest Airlines, cualquier empresa puede mantener deliberadamente precios bajos e invertir constantemente en medidas de reducción de costos. Con precios demasiado bajos, hay pocos incentivos de beneficios para un nuevo participante.

Estrategias de cooperación

Las empresas utilizan estrategias y tácticas competitivas para obtener ventajas competitivas en una industria luchando contra otras empresas. Sin embargo, éstas no son las únicas opciones de estrategia empresarial que están disponibles para una empresa o unidad de negocio con el fin de competir con

éxito en una industria. También puede utilizar **estrategias de cooperación** trabajando con otras empresas para lograr una ventaja competitiva en la industria. Los dos tipos generales de estrategias de cooperación son la colusión y las alianzas estratégicas.

Colusión

La **colusión** es la cooperación activa de empresas de una industria para reducir la producción y aumentar los precios con el fin de evitar la ley económica normal de oferta y demanda. La colusión puede ser explícita, en cuyo caso las empresas cooperan a través de la comunicación y negociación directas, o tácita, cuando las empresas cooperan indirectamente a través de un sistema informal de señales. La colusión explícita es ilegal en la mayoría de los países y en muchas asociaciones comerciales regionales, como la Unión Europea. Por ejemplo, Archer Daniels Midland (ADM), la importante empresa estadounidense de productos agrícolas, conspiró con sus competidores para limitar el volumen de ventas y aumentar el precio de la lisina, que se utiliza como aditivo alimentario. Los ejecutivos de tres empresas japonesas y sudcoreanas fabricantes de lisina admitieron que se habían reunido en hoteles de grandes ciudades del mundo para formar una "asociación comercial de lisina". El gobierno federal de Estados Unidos multó a las tres empresas con más de 20 millones de dólares.[36] En otro ejemplo, Qwest, con sede en Denver, firmó acuerdos que favorecían a los competidores que aceptaran no oponerse a la fusión de Qwest con U.S. West ni a su ingreso al negocio de larga distancia en su región, que comprendía 14 estados. En un acuerdo, Qwest aceptó pagar a McLeodUSA casi 30 millones de dólares para resolver una disputa contra un proyecto de ley a cambio de que McLeod retirara sus objeciones por la adquisición de U.S. West de parte de Qwest.[37]

La colusión también puede ser tácita, en cuyo caso no existe una comunicación directa entre las empresas competidoras. Según Barney, la colusión tácita en una industria tiene más posibilidades de éxito si: 1) existe un número pequeño de competidores identificables, 2) los costos son similares entre las empresas, 3) una empresa tiende a actuar como líder en precio, 4) existe una cultura industrial común que acepta la cooperación, 5) las ventas se caracterizan por una frecuencia elevada de pedidos pequeños, 6) los grandes inventarios y los pedidos acumulados son formas normales de manejar las fluctuaciones de la demanda y 7) existen elevadas barreras de entrada para mantener afuera a nuevos competidores.[38]

Sin embargo, la colusión tácita puede ser ilegal. Por ejemplo, cuando General Electric deseaba facilitar la competencia de precios en la industria de las turbinas de vapor, anunció ampliamente sus precios y se comprometió públicamente a no vender por debajo de esos precios. Incluso se dijo a los clientes que si GE reducía los precios de las turbinas en lo futuro, daría a los clientes un reembolso equivalente a dicha reducción. El mensaje de GE no pasó inadvertido para Westinghouse, su principal competidor en turbinas de vapor. Tanto los precios como los márgenes de beneficios permanecieron estables durante los diez años siguientes en esta industria. Posteriormente, el Departamento de Justicia de Estados Unidos demandó a ambas empresas por participar en "paralelismo consciente" (seguir la iniciativa de una y otra para reducir el nivel de competencia) con el propósito de disminuir la competencia.

Alianzas estratégicas

Una **alianza estratégica** es una asociación de dos o más corporaciones o unidades de negocio con el fin de lograr objetivos estratégicamente importantes en beneficio mutuo.[39] La alianzas entre empresas o unidades de negocio se han convertido en una realidad en la vida de las empresas modernas. El número de alianzas estratégicas aumentó a más de 10,200 sólo en el año 2000. Actualmente, cada una de las 500 grandes empresas de negocios globales tiene en promedio 60 alianzas importantes.[40] Dos terceras partes de las empresas encuestadas en 2003 esperaban que su cantidad de alianzas de cualquier tipo aumentara en los tres años siguientes.[41] Algunas alianzas son de muy corto plazo y duran sólo lo suficiente para que un socio establezca una cabeza de puente en un nuevo mercado. Con el paso del tiempo, entre los socios se desarrollan a menudo conflictos con relación a los objetivos y el control. Por éstas y otras razones, alrededor de la mitad de las alianzas estratégicas (incluyendo las alianzas internacionales) funcionan de manera poco satisfactoria.[42] Otras alianzas duran más tiempo e incluso pueden ser preludios de fusiones totales entre empresas.

Muchas alianzas aumentan la rentabilidad de sus miembros y tienen un efecto positivo en el valor de la empresa.[43] Un estudio realizado por Cooper y Lybrand descubrió que las empresas que participa-

ron en alianzas estratégicas tienen ingresos 11% más altos y una tasa de crecimiento 20% más elevada que las empresas que no participaron en ellas.[44] Es probable que la formación y dirección de alianzas estratégicas sea una capacidad que se aprende con el paso del tiempo. La investigación revela que cuanta más experiencia tenga una empresa en las alianzas estratégicas, más posibilidades tendrá de que éstas sean exitosas.[45]

Las empresas o unidades de negocio forman alianzas estratégicas por diversas razones, entre las que se pueden mencionar:

1. **Obtener capacidades tecnológicas o de manufactura:** por ejemplo, Intel estableció una asociación con HP para usar las capacidades de esta empresa en la tecnología RISC con el fin de desarrollar al sucesor del microprocesador Pentium de Intel. Un estudio descubrió que las empresas con alianzas estratégicas tenían tecnologías de manufactura más modernas que las empresas sin alianzas.[46]
2. **Lograr acceso a mercados específicos:** en vez de adquirir una empresa extranjera o construir cervecerías propias en otros países, Anheuser Busch decidió otorgar a otras empresas la licencia para elaborar y comercializar Budweiser; entre ellas están Labatt, de Canadá, Modelo, de México y Kirin, de Japón. En una encuesta realizada por la *Economist Intelligence Unit*, 59% de los ejecutivos afirmó que su razón principal para participar en alianzas era la necesidad de una expansión rápida y de bajo costo en nuevos mercados.[47]
3. **Reducir el riesgo financiero:** por ejemplo, como los costos de desarrollo de grandes aviones de propulsión estaban llegando a cotas demasiado altas para cualquier fabricante, Aerospatiale, de Francia, British Aerospace, Construcciones Aeronáuticas, de España, y Daimler-Benz Aerospace, de Alemania, establecieron un consorcio conjunto denominado Airbus Industrie para diseñar y construir estas aeronaves. El uso de alianzas con proveedores es un medio popular para subcontratar una actividad costosa.
4. **Reducir el riesgo político:** establecer alianzas con socios locales es una buena manera de superar las deficiencias en recursos y capacidades en los procesos de expansión hacia mercados internacionales.[48] Para lograr el acceso a China y al mismo tiempo garantizar una relación positiva con el gobierno chino a menudo restrictivo, Maytag Corporation estableció una empresa conjunta con el fabricante chino de aparatos electrodomésticos RSD.
5. **Adquirir nuevas capacidades:** por ejemplo, Pittsburgh Brewing Company, fabricante de Iron City Beer, se asoció con Alcoa para producir botellas de aluminio que mantuvieran la cerveza fría durante 50 minutos más que las botellas convencionales.[49]

Los acuerdos de cooperación entre empresas y unidades de negocio se clasifican de acuerdo con una escala que va de débil y distante a sólido y cercano (vea a la **figura 6.5**). Los tipos de alianzas varían desde los consorcios de servicio mutuo, las empresas conjuntas y los acuerdos de licencia hasta las asociaciones en la cadena de valor.[50]

Consorcios de servicio mutuo. Un **consorcio de servicio mutuo** es una sociedad de empresas similares que operan en industrias similares que unen sus recursos para obtener un beneficio que es demasiado costoso desarrollar en forma independiente, como el acceso a tecnología de punta. Por ejemplo, IBM,

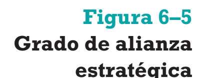


Figura 6–5
Grado de alianza estratégica



Fuente: Reimpreso con autorización de Harvard Business Review. De "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," por R.M. Kanter, julio-agosto 1994. Copyright © 1994, Harvard Business School Publishing Corporation; derechos reservados.

de Estados Unidos, Toshiba, de Japón y Siemens, de Alemania, formaron un consorcio para desarrollar nuevas generaciones de chips informáticos. Como parte de esta alianza, IBM ofreció a Toshiba su destreza en el pulido mecánico químico para que ésta la ayudara a desarrollar un nuevo proceso de manufactura usando litografía ultravioleta para grabar los pequeños circuitos de los chips de silicón. Posteriormente, IBM transfirió la nueva tecnología a una instalación ubicada en Estados Unidos.[51] El consorcio de servicio mutuo es una alianza bastante débil y ambigua, adecuada para socios que desean trabajar juntos, pero sin compartir sus competencias centrales. Existe poca interacción o comunicación entre los socios.

Empresas conjuntas. Una **empresa conjunta** es una "actividad empresarial de cooperación, integrada por dos o más organizaciones distintas con propósitos estratégicos, que crea una entidad empresarial independiente y asigna la propiedad, las responsabilidades operativas, los riesgos financieros y las recompensas a cada miembro, pero que, al mismo tiempo, conserva su propia identidad y autonomía".[52] Junto con los acuerdos de licencia, las empresas conjuntas se encuentran a la mitad de la escala y se establecen para aprovechar una oportunidad que requiera una capacidad de ambas empresas o unidades de negocio, como la tecnología de una y los canales de distribución de la otra.

Las empresas conjuntas son la forma más popular de alianza estratégica. Ocurren frecuentemente porque las compañías participantes no desean o no pueden fusionarse legalmente en forma permanente. Las empresas conjuntas ofrecen una manera de combinar temporalmente las distintas fortalezas de los socios para ganar un valor para ambos. Por ejemplo, Toys 'Я' Us y Amazon.com formaron una empresa conjunta denominada Toysrus.com para que funcionara como una juguetería en línea. Amazon aceptó incluir la empresa conjunta en su sitio web, enviar los productos y manejar el servicio al cliente. A su vez, Toys 'Я' Us acordó elegir y comprar los juguetes, usando el poder de compra de su empresa matriz para obtener los juguetes más deseados al mejor precio.[53]

La formación de empresas conjuntas es extremadamente popular entre los proyectos empresariales internacionales debido a las limitaciones financieras, políticas y legales, además de que es una forma conveniente de trabajo conjunto para las corporaciones sin que pierdan su independencia. Entre las desventajas de las empresas conjuntas están la pérdida de control, menores beneficios, probabilidades de conflictos con los socios y la posible transferencia de ventajas tecnológicas al socio. Con frecuencia, las empresas conjuntas son consideradas temporales, sobre todo por algunas empresas que las ven como una forma de corregir una debilidad competitiva hasta que puedan lograr un dominio de largo plazo en la asociación. En parte, por esta razón, las empresas conjuntas tienen una alta tasa de fracasos. No obstante, la investigación indica que tienden a ser más exitosas cuando ambos socios tienen la misma participación en la empresa y dependen una de otra para obtener resultados.[54]

Acuerdos de licencia. Un **acuerdo de licencia** es un contrato en el que la empresa concesionaria otorga derechos a otra empresa en otro país o mercado para producir o vender un producto. El concesionario paga una compensación a la empresa otorgante a cambio de destreza técnica. El acuerdo de licencia es una estrategia especialmente útil si la marca registrada o el nombre marca es reconocido, pero la CMN no cuenta con fondos suficientes para financiar su ingreso directo al país. Anheuser-Busch utiliza esta estrategia para producir y comercializar la cerveza Budweiser en el Reino Unido, Japón, Israel, Australia, Corea y Filipinas. Esta estrategia también adquiere importancia si el país dificulta o impide la entrada a través de la inversión. No obstante, siempre existe el peligro de que el concesionario desarrolle su competencia a tal grado que se convierta en un competidor para la empresa otorgante. Por lo tanto, una empresa nunca debe licenciar su competencia distintiva, ni siquiera para lograr cierta ventaja a corto plazo.

Asociación en la cadena de valor. Una **asociación en la cadena de valor** es una alianza sólida y cercana en la que una empresa o unidad de negocio establece un acuerdo a largo plazo con un proveedor o distribuidor clave para obtener una ventaja mutua. Por ejemplo, P&G, fabricante de las marcas de café Folger y Millstone, trabajó con los fabricantes de equipo para café Mr. Coffee, Krups y Hamilton Beach para usar la tecnología licenciada por Black & Decker con el fin de comercializar un sistema presurizado de preparación de café en porciones individuales denominado Home Cafe. Éste fue un in-

tento para revertir la disminución del consumo de café en el hogar en una época en que las ventas en las cafeterías estaban en aumento.[55]

Por ejemplo, para mejorar la calidad de las partes adquiridas, las empresas de la industria del automóvil estadounidense han decidido trabajar más de cerca con menos proveedores e involucrarlos más en las decisiones del diseño de productos. Las actividades que anteriormente realizaba un fabricante por sí mismo ahora se subcontratan a proveedores que se especializan en esas actividades. Los beneficios de estas relaciones no son sólo para la empresa compradora, ya que la investigación sugiere que los proveedores que participan en relaciones de largo plazo son más rentables que los proveedores con múltiples contratos a corto plazo.[56]

Todas las formas de alianzas estratégicas implican incertidumbre. Muchos asuntos se deben arreglar cuando una alianza se establece inicialmente y otros surgen más tarde. Gran cantidad de problemas giran en torno al hecho de que los socios de la alianza también podrían ser sus competidores, tanto inmediatamente como en lo futuro. Según Peter Lorange, una autoridad en estrategia, un asunto espinoso en cualquier alianza estratégica es cómo cooperar sin revelar la competencia central de una empresa o unidad de negocio: “Sobre todo cuando está involucrada la tecnología de punta, puede ser difícil para los socios de una alianza cooperar y compartir abiertamente el conocimiento estratégico, pero esto es obligatorio para que la empresa conjunta logre el éxito”.[57] Por lo tanto, es importante que una empresa o unidad de negocio que esté interesada en establecer una empresa conjunta o alianza estratégica considere los factores de éxito de las alianzas estratégicas que presenta la **tabla 6.4**.

TABLA 6–4
FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- Tener un propósito estratégico claro. Integrar la alianza con la estrategia de cada socio. Garantizar que se cree valor mutuo para todos los socios.
- Encontrar un socio adecuado con metas compatibles y capacidades complementarias.
- Identificar probables riesgos de la asociación y enfrentarlos al formar la alianza.
- Asignar tareas y responsabilidades de tal manera que cada socio se especialice en lo que sabe hacer mejor.
- Crear incentivos para la cooperación con el propósito de minimizar las diferencias en la cultura corporativa o la concordancia organizacional.
- Minimizar los conflictos entre los socios mediante la definición precisa de los objetivos y evitando la competencia directa en el mercado.
- En una alianza internacional, asegurarse de que sus directores tienen un conocimiento intercultural integral.
- Intercambiar recursos humanos para mantener la comunicación y la confianza. No permitir que dominen los egos individuales.
- Operar con horizontes temporales de largo plazo.
- Desarrollar múltiples proyectos conjuntos de tal manera que los fracasos se equilibren con los éxitos.
- Acordar un proceso de supervisión. Compartir información para generar confianza y mantener los proyectos conforme a lo planeado. Vigilar las respuestas de los clientes y las quejas con relación al servicio.
- Ser flexible en cuanto a la disposición para renegociar la relación ante la presencia de cambios ambientales y nuevas oportunidades.
- Acordar una estrategia de salida para el momento en que se logren los objetivos de los socios o la alianza sea considerada un fracaso.

Fuente: resumido de B. Gomes-Casseres, “Do You Really Have an Alliance Strategy?”, *Strategy & Leadership* (septiembre y octubre de 1998), págs. 6-11; L. Segil, “Strategic Alliances for the 21st Century”, *Strategy & Leadership* (septiembre y octubre de 1998), págs. 12-16 y A. C. Inkpen y K-Q Li, Joint Venture Formation: Planning and Knowledge Gathering for Success”, *Organizational Dynamics* (primavera de 1999), págs. 33-47. Inkpen y Li proporcionan una lista de 17 preguntas en la pág. 46.

6.5 Conclusión

Una vez que se ha completado el análisis ambiental, el análisis de situaciones exige la integración de esta información. El análisis FODA es el método más popular para examinar la información externa e interna. Se recomienda el uso de la matriz SFAS como una forma de identificar los factores estratégicos de una corporación. El uso de la matriz FODA para identificar un nicho propicio es una manera de desarrollar una ventaja competitiva sostenible al utilizar esos factores estratégicos.

La estrategia empresarial está integrada por una estrategia tanto competitiva como de cooperación. A medida que el ambiente externo incrementa su grado de incertidumbre, un número cada vez mayor de corporaciones eligen competir *y* cooperar simultáneamente con sus competidores. Estas empresas pueden cooperar para obtener eficiencia en algunas áreas, en tanto que cada empresa trata al mismo tiempo de diferenciarse a sí misma con propósitos competitivos. Raymond Noorda, fundador y exdirector general de Novell, acuñó el término **co-opetencia** para describir esta competencia y cooperación simultáneas entre empresas.[58] La co-opetencia, una acción cautelosa de equilibrio, implica la administración cuidadosa de los socios de la alianza de tal forma que cada uno de ellos obtenga suficientes beneficios para mantener la unidad de la alianza. Un enfoque a largo plazo es decisivo. Una transferencia involuntaria de conocimientos podría ser suficiente para proporcionar a un socio una ventaja competitiva importante sobre los demás.[59] A menos que esa empresa renuncie a usar ese conocimiento contra sus socios, la alianza estará condenada al fracaso.

Datos curiosos de estrategia

- Los países con los niveles más altos de competencia global son Finlandia, Estados Unidos, Suecia, Taiwán, Dinamarca, Noruega y Singapur, en ese orden.[60]
- Los países con los porcentajes más altos de software “pirata” son Vietnam (94%), China (92%), Indonesia (88%), Rusia y Ucrania (87%) y Pakistán (83%).[61]

Preguntas de repaso

1. ¿Qué fuerzas de la industria podrían ocasionar la desaparición de un nicho propicio?
2. ¿Es posible que una empresa o unidad de negocio siga una estrategia de liderazgo en costos y una estrategia de diferenciación de manera simultánea? ¿Por qué?
3. ¿Es posible que una empresa mantenga una ventaja competitiva sostenible cuando su industria alcanza el nivel de la hipercompetitividad?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser una empresa pionera en una industria? Proporcione algunos ejemplos de empresas pioneras y últimos entrantes.
5. ¿Por qué muchas alianzas estratégicas son temporales?

Ejercicio de práctica estratégica

EL PROBLEMA

El 22 de enero de 2002, Kmart Corporation se convirtió en la tienda al detalle más grande en la historia de Estados Unidos en solicitar la protección de la ley de quiebras. En la petición de Kmart para reorganizarse bajo el capítulo 11 de dicha ley, la administración de la empresa anunció que diseñaría un plan para pagar la deuda con los acreedores de Kmart, reducir el tamaño de la empresa y reestructurar su negocio de tal modo que pudiera dejar la protección de los tribunales como un competidor viable en el sector de tiendas de descuento del mercado masivo. Al salir de la bancarrota en mayo de 2003, Kmart aún carecía de una estrategia empresarial para lograr el éxito en un mercado extremadamente competitivo.

En 2004, la industria de las tiendas departamentales de descuento había alcanzado su madurez y Kmart ya no tenía una posición claramente definida en esa industria. Sus competidores principales eran Wal-Mart, Sears, Target, Kohl’s y JCPenney, con competidores secundarios en ciertas categorías. Wal-Mart, una tienda extremadamente eficiente, era reconocida por tener permanentemente los costos más bajos (reflejados

en sus precios) y las ventas más altas de la industria. Luego de haberse iniciado en la zona rural de Estados Unidos, Wal-Mart crecía activamente a nivel internacional. Sears, que ocupaba el segundo lugar en ventas anuales, tenía una posición sólida en productos duros, como aparatos electrodomésticos y herramientas, seguía controlando alrededor de 40% de todas las ventas de grandes aparatos electrodomésticos. No obstante, luchaba con el desplome de sus ventas a medida que sus clientes dejaban las pequeñas tiendas de Sears por tiendas independientes tipo caja grande, como Lowe's y Home Depot, para comprar sus productos duros. Target, tercera empresa en ventas pero segunda en beneficios, sólo detrás de Wal-Mart, se ha distinguido como comerciante de productos estilizados de lujo. Junto con Wal-Mart, Target ha florecido a tal grado que Dayton Hudson, su empresa matriz, ha cambiado su nombre corporativo a Target. Kohl's, un participante relativamente nuevo en la industria, operaba 420 tiendas familiares en 32 estados y JCPenney operaba más de 1000 tiendas en los 50 estados de la Unión Americana. Tanto Kohl's como JCPenney destacaban productos blandos, como ropa y artículos relacionados.

Kmart también fue desafiada por "asesinos de categorías" que competían en sólo una o algunas categorías industriales, pero en mayor profundidad que cualquier otra tienda departamental. Algunas de estas empresas fueron Toys 'Я' Us, Home Depot, Lowe's y farmacias como Rite Aid, CVS, Eckerd y Walgreens.

Kmart fue establecida en 1962 por su empresa matriz S.S. Kresge como una tienda departamental de descuento que ofrecía la mayor variedad de productos a los precios más bajos. A diferencia de Sears, la empresa decidió no ubicarse en centros comerciales, sino establecer sus tiendas de descuento en esquinas muy visibles. Durante las décadas de los sesenta, setenta y ochenta, Kmart prosperó. Sin embargo, en 1990, cuando Wal-Mart superó por primera vez a Kmart en ventas anuales, las tiendas de Kmart se habían vuelto anticuadas y habían perdido su atractivo. Otras tiendas de descuento reconocidas, como Korvette's, Grant's, Woolco, Ames, Bradlee y Montgomery Ward, habían salido del negocio a medida que la industria se consolidó y alcanzó la madurez. Tratando de evitar este destino, la administración de Kmart actualizó y agrandó las tiendas, agregó marcas registradas y contrató a Martha Stewart como su consultora de estilo de vida. Ninguno de estos cambios mejoró la situación financiera de Kmart. Cuando se declaró en quiebra, había perdido dinero en cinco de los diez años anteriores.

Al salir de la quiebra, Kmart se convirtió en una empresa rentable, principalmente mediante el cierre o venta (a Sears y Home Depot) de alrededor de 600 de sus tiendas al detalle. La administración no había tenido capacidad para revitalizar las ventas en sus tiendas. Martha Stewart fue a prisión poco antes de la temporada navideña de 2004 al ser declarada culpable de uso de información privilegiada. En una acción sorpresiva, Edward Lampert, presidente de la junta directiva de Kmart y uno de los accionistas principales de Sears, inició la adquisición de Sears por Kmart por 11,000 millones de dólares en noviembre de 2004. La nueva empresa recibió el nombre de Sears Holdings Corporation. Aunque la administración pronosticó que los costos de la empresa combinada se podrían reducir en 500 millones de dólares anualmente durante los tres años siguientes por medio de economías de suministro y administrativas, los analistas se preguntaban cómo estas dos empresas en problemas podrían llegar a ser exitosas.[62]

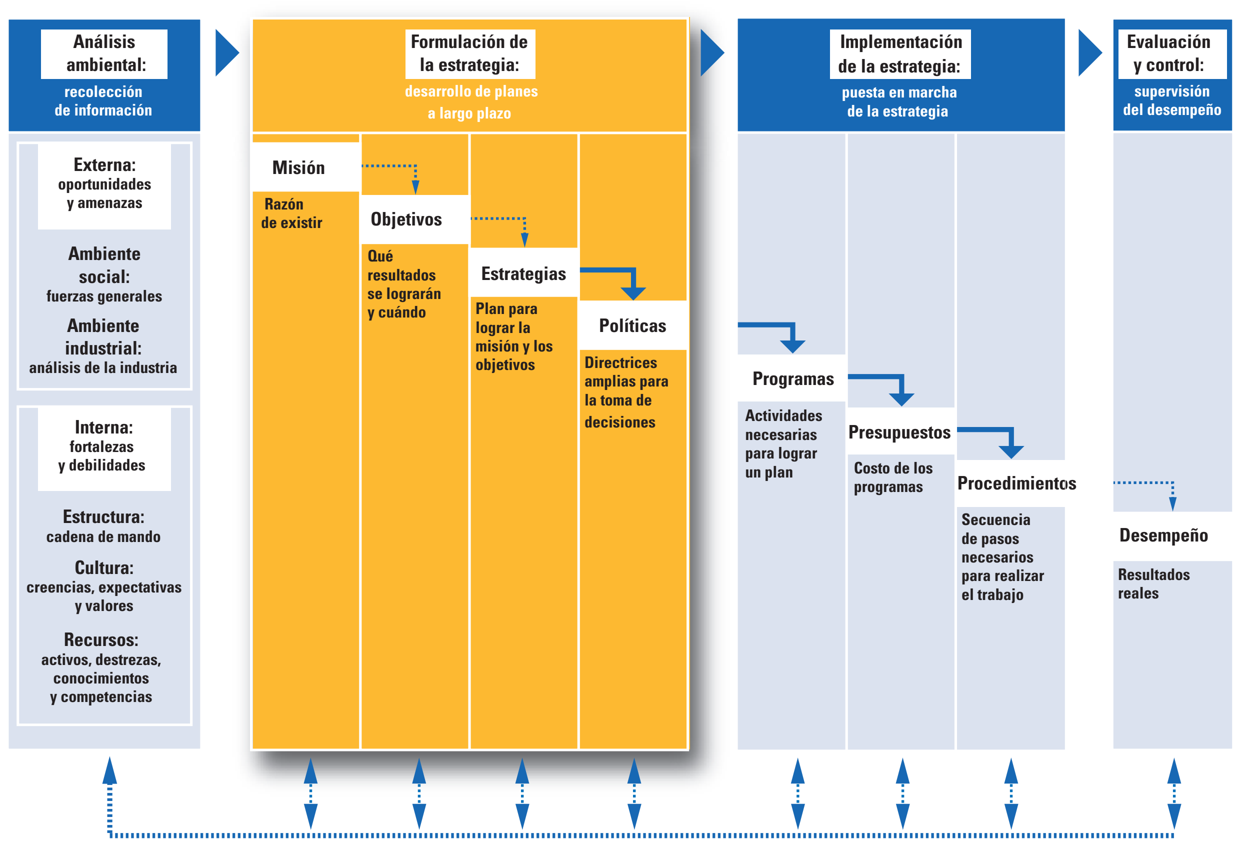
LA TAREA

¿Qué estrategias competitivas empresariales usó cada competidor de Kmart? ¿Qué estrategia o estrategias empresariales recomienda usted a la nueva empresa? ¿Deben Kmart y Sears conservar sus propias identidades y tener estrategias competitivas exclusivas o deben combinarse de alguna manera con una nueva estrategia competitiva? Apoye su respuesta.

Términos clave

acuerdo de licencia (pág. 159)
alianza estratégica (pág. 157)
ámbito competitivo (pág. 147)
asociación en la cadena de valor (pág. 159)
colusión (pág. 157)
consolidación estratégica (pág. 152)
consorcio de servicio mutuo (pág. 158)
co-opetencia (pág. 161)
diferenciación (pág. 148)
empresa conjunta (pág. 159)
enfoque de diferenciación (pág. 149)
enfoque en costos (pág. 149)
estancamiento (pág. 150)
estrategia competitiva (pág. 145)
estrategia de cooperación (pág. 157)
estrategia de diferenciación (pág. 147)
estrategia de menor costo (pág. 147)
estrategia de negocios (pág. 145)
estrategias FO, FA, DO, DA (pág. 145)
FODA (pág. 138)
formulación de la estrategia (pág. 138)
industria consolidada (pág. 152)
industria fragmentada (pág. 151)
liderazgo en costos (pág. 148)
matriz FODA (pág. 144)
matriz SFAS (Resumen del análisis de factores estratégicos) (pág. 139)
nicho propicio (pág. 142)
pionera (pág. 154)
proximidad en costos (pág. 149)
táctica (pág. 153)
táctica defensiva (pág. 155)
táctica de ubicación del mercado (pág. 155)
táctica ofensiva (pág. 155)
tácticas de tiempo (pág. 154)
último entrante (pág. 154)
ventana estratégica (pág. 142)

CAPÍTULO 7
Formulación de la estrategia: estrategia corporativa



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender los tres aspectos de la estrategia corporativa
- Aplicar las estrategias direccionales de crecimiento, estabilidad y reducción
- Comprender las diferencias entre el crecimiento vertical y horizontal, así como la diversificación concéntrica y de conglomerado
- Identificar las opciones estratégicas para entrar a otro país
- Aplicar el análisis de cartera para guiar las decisiones en empresas con múltiples productos y unidades de negocio
- Desarrollar una estrategia de sombrilla para una corporación de negocios múltiples

¿Cuál es la mejor forma para que una empresa crezca si su negocio principal está en proceso de maduración? Un estudio de 1850 empresas realizado por Zook y Allen mostró dos conclusiones: en primer lugar, el crecimiento rentable más sostenible ocurre cuando una corporación sale de los límites de su negocio principal hacia negocios adyacentes. En segundo lugar, las corporaciones que superan constantemente a sus rivales logran este objetivo por medio del desarrollo de una fórmula para expandir esos límites de manera previsible y repetible.[1]

Nike es un ejemplo clásico de este proceso. A pesar de su éxito con los zapatos deportivos, nadie esperaba que tuviera éxito cuando se diversificó en 1995 de zapatos deportivos a ropa, pelotas y equipo de golf. Sólo algunos años después fue reconocida como una competidora importante en el nuevo negocio. De acuerdo con los investigadores Zook y Allen, la clave del éxito de Nike fue una fórmula para el crecimiento que la empresa había aplicado y adaptado eficazmente en una serie de entradas a mercados deportivos, del trote al voleibol, tenis, basquetbol, futbol soccer y, últimamente, al golf. En primer lugar, Nike estableció una posición de liderazgo en zapatos deportivos en el mercado meta, en este caso, zapatos de golf. En segundo lugar, Nike lanzó una línea de ropa respaldada por grandes atletas de este deporte, en este caso, Tiger Woods. En tercer lugar, la empresa estableció nuevos canales de distribución y contratos con proveedores clave del nuevo negocio. La reputación de Nike como una empresa fuerte de nuevos productos le dio credibilidad. En cuarto lugar, la empresa introdujo equipo de márgenes altos en el nuevo mercado. En el caso de los palos de golf, empezó con hierros y después siguió con *drivers*. Una vez que capturó una porción significativa del mercado estadounidense, el siguiente paso de Nike fue la distribución global.

Zook y Allen sostienen que esta fórmula fue la razón por la que Nike superó a Reebok en la industria de los artículos deportivos. En 1987, los beneficios operativos de Nike fueron sólo de 164 millones de dólares, en comparación con la cifra mucho mayor de Reebok de 309 millones. Quince años después, los beneficios de Nike aumentaron a 1100 millones, en tanto que los de Reebok disminuyeron a 247 millones.[2]

7.1 Estrategia corporativa

La viñeta sobre Nike ilustra la importancia de la estrategia corporativa para la supervivencia y el éxito de una empresa. La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta la corporación en general:

1. La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción (***estrategia direccional***).
2. Las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio (***estrategia de cartera***).
3. La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (***estrategia de sombrilla, parenting***).

La **estrategia corporativa** establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos.[3] Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN). Cuando se trata de una empresa grande de

negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. En este caso, las oficinas centrales deben desempeñar el papel de "padre"organizacional, puesto que deben manejar diversos productos y unidades de negocio "hijos". Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva o de cooperación que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como "familia".[4]

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos. De este modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales.[5] Todas las corporaciones, desde la empresa más pequeña que ofrece un producto sólo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos.

Para abordar cada uno de los aspectos clave, este capítulo se organiza en tres partes en las cuales se examinan la estrategia corporativa en relación con la *estrategia direccional* (orientación hacia el crecimiento), el *análisis de cartera* (coordinación del flujo de efectivo entre unidades) y la sombrilla *corporativa* (creación de sinergias corporativas por medio de recursos compartidos y desarrollo).[6]

7.2 Estrategia direccional

Del mismo modo que cada producto o unidad de negocio debe seguir una estrategia empresarial para mejorar su posición competitiva, cada corporación debe decidir su orientación hacia el crecimiento planteándose las tres preguntas siguientes:

1. ¿Debemos expandir, recortar o continuar nuestras operaciones sin cambios?
2. ¿Debemos concentrar nuestras actividades dentro de nuestra industria actual o diversificarnos hacia otras industrias?
3. Si deseamos crecer y expandirnos a nivel nacional y/o global, ¿debemos hacerlo por medio del desarrollo interno o a través de adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas externas?

La **estrategia direccional** de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas *estrategias magistrales*):

- Las **estrategias de crecimiento** expanden las actividades de la empresa.
- Las **estrategias de estabilidad** no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa.
- Las **estrategias de reducción** disminuyen el nivel de actividades de la empresa.

Después de elegir la orientación general (como el crecimiento), los administradores de una empresa pueden elegir entre varias estrategias corporativas más específicas, como la concentración en una industria o línea de productos o la diversificación hacia otras industrias o productos (vea la **figura 7.1**). Estas estrategias son útiles tanto para las corporaciones que operan en una sola industria con una línea de productos como para las que operan en muchas industrias con muchas líneas de productos.

Estrategias de crecimiento

Por mucho, las estrategias direccionales corporativas utilizadas más ampliamente son las que están diseñadas para lograr el crecimiento en ventas, activos, beneficios o alguna combinación de estos conceptos. Las empresas que hacen negocios en industrias en expansión deben crecer para sobrevivir. El crecimiento continuo implica aumentar las ventas y la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos, para así incrementar los beneficios.

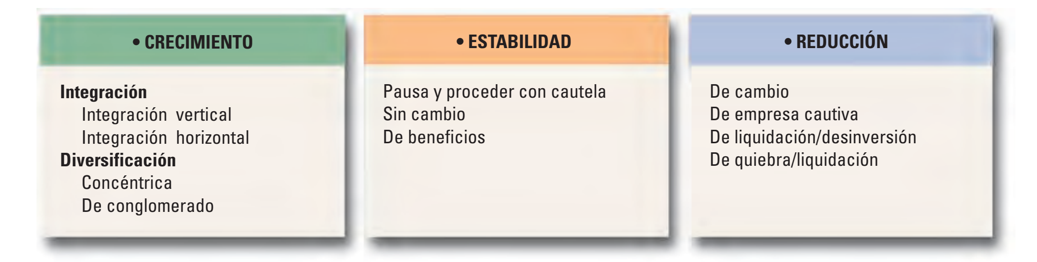


Figura 7–1 **Estrategias corporativas direccionales**

Esta reducción de costos adquiere mucha importancia si la industria de una corporación crece rápidamente o se está consolidando y si los competidores participan en guerras de precios en un intento por aumentar su participación de mercado. Las empresas que no han alcanzado la "masa crítica" (es decir, que no han obtenido la economía necesaria de la producción a gran escala) enfrentan grandes pérdidas a menos que encuentren y ocupen un nicho pequeño pero rentable, donde los precios se compensen mediante características especiales del producto o servicio. Por este motivo, en 2004 Oracle deseaba adquirir PeopleSoft, una empresa rival de software. Aunque todavía está en crecimiento, la industria del software estaba en proceso de maduración alrededor de un puñado de grandes empresas. De acuerdo con su director general, Larry Ellison, Oracle necesitaba duplicar o incluso triplicar su tamaño por medio de la compra de empresas rivales más pequeñas y débiles si deseaba competir con SAP y Microsoft.[7]

Una corporación puede crecer internamente mediante la expansión de sus operaciones tanto global como internamente o puede crecer hacia afuera por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Una **fusión** es una transacción en la que dos o más corporaciones intercambian valores, pero sólo sobrevive una de ellas. Por lo general, las fusiones ocurren entre empresas de tamaño similar que llevan una buena relación entre ellas. Es muy probable que la empresa resultante adquiera un nombre derivado de sus empresas combinadas. Un ejemplo es la fusión de Allied Corporation y Signal Companies para formar Allied Signal. Una **adquisición** es la compra de una empresa, la cual es absorbida completamente como una subsidiaria operativa o división de la corporación que la adquiere. Como ejemplos están la compra que hizo Procter & Gamble (P&G) de Richardson-Vicks, conocida por sus marcas Oil of Olay y Vidal Sassoon, y de Noxell Corporation, conocida por Noxzema y Cover Girl.

Por lo general, las adquisiciones ocurren entre empresas de diferentes tamaños y pueden ser amistosas u hostiles. Con frecuencia, estas últimas se denominan *tomas de control*. Una alianza estratégica es una asociación entre dos o más corporaciones o unidades de negocio con el propósito de lograr objetivos estratégicamente importantes que sean beneficiosos para ambas. Vea el **capítulo 6** para conocer un análisis detallado de las alianzas estratégicas.

El crecimiento es una estrategia muy atractiva por dos razones clave:

- El crecimiento que se basa en aumentar la demanda de mercado puede enmascarar los errores de una empresa, los cuales serían evidentes en forma inmediata en un mercado estable o en declinación. Un flujo creciente de ingresos hacia una corporación altamente apalancada puede generar una gran cantidad de **desperdicio organizacional** (recursos no utilizados) que se utilizan para resolver rápidamente problemas y conflictos entre departamentos y divisiones. El crecimiento también proporciona una enorme reserva para cambiar de dirección en caso de cometer un error estratégico. Además, las empresas más grandes tienen mayor poder de negociación que las empresas pequeñas y más posibilidades de obtener el apoyo de las partes interesadas clave en caso de que surjan dificultades.
- Una empresa en crecimiento ofrece más oportunidades de avance, promoción y empleos interesantes. El crecimiento, por sí mismo, es emocionante y aumenta el ego de los directores generales. El mercado y los posibles inversionistas tienden a ver a una corporación en crecimiento como "ganadora" o "en constante movimiento". Las compensaciones de los ejecutivos aumentan a medida que una organización aumenta de tamaño. Las grandes empresas son también más difíciles de adquirir que las pequeñas; por ello, el trabajo de un ejecutivo de una empresa grande es más seguro.

Las dos estrategias de crecimiento básicas son la **concentración** en la línea o líneas de productos actuales de una industria y la **diversificación** hacia otras líneas de productos de otras industrias.

Concentración

Si las líneas de productos actuales de una empresa tienen un potencial de crecimiento real, concentrar los recursos en esas líneas de productos tiene sentido como una estrategia de crecimiento. Las dos estrategias de concentración básicas son el crecimiento vertical y el crecimiento horizontal. Las empresas que crecen en una industria en crecimiento tienden a elegir estas estrategias antes de intentar la diversificación.

Crecimiento vertical. El **crecimiento vertical** se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor. En realidad, la empresa crece mediante la fabricación de sus propios suministros o la distribución de sus propios productos. Estas tareas se llevan a cabo para reducir costos, obtener control sobre un recurso limitado, garantizar la calidad de un factor de producción clave o lograr acceso a clientes potenciales. Este crecimiento se puede lograr internamente a través de la expansión de las operaciones actuales o externamente por medio de adquisiciones. Por ejemplo, Henry Ford usó los recursos internos de la empresa para construir su planta de River Rouge en las afueras de Detroit. El proceso de manufactura estaba integrado hasta el punto que el mineral de hierro entraba por un extremo de la larga planta y los automóviles terminados salían por el otro extremo, hacia un enorme estacionamiento. En contraste, Cisco Systems, una empresa fabricante de hardware de internet eligió la ruta externa hacia el crecimiento vertical cuando adquirió Radiata, Inc., una empresa fabricante de series de chips para redes inalámbricas. Esta compra dio acceso a Cisco a una tecnología que permitía las comunicaciones inalámbricas a velocidades que anteriormente eran posibles sólo con conexiones alámbricas.[8]

El crecimiento vertical conduce a la **integración vertical**, es decir, el grado en el que una empresa opera verticalmente en múltiples sitios en la cadena de valor de una industria, desde la extracción de materias primas hasta la manufactura y las ventas al detalle. De manera más específica, asumir una función que proporcionaba anteriormente un proveedor se denomina **integración hacia atrás** (ir hacia atrás en la cadena de valor de una industria). La compra de Carroll's Foods por sus instalaciones para la crianza de cerdos de parte de Smithfield Foods, la empresa procesadora de cerdos más grande del mundo, es un ejemplo de integración hacia atrás.[9] Asumir una función que antes proporcionaba un distribuidor se denomina **integración hacia adelante** (ir hacia adelante en la cadena de valor de una industria). Por ejemplo, FedEx usó la integración hacia adelante cuando adquirió Kinko's para proporcionar servicios de entrega y de depósitos de paquetes en recepción para el mercado de pequeñas empresas.[10]

El crecimiento vertical es una estrategia lógica para una corporación o unidad de negocio con una posición competitiva sólida en una industria muy atractiva, sobre todo cuando la tecnología es previsible y los mercados están en crecimiento.[11] Para mantener e incluso mejorar su posición competitiva una empresa puede usar la integración hacia atrás para minimizar los costos de adquisición de recursos y las operaciones ineficientes, así como la integración hacia delante para lograr más control sobre la distribución de productos. En realidad, la empresa crea su competencia distintiva expandiéndose a lo largo de la cadena de valor de la industria para obtener una mayor ventaja competitiva.

Aunque la integración hacia atrás es con frecuencia más rentable que la integración hacia delante (debido a los márgenes generalmente bajos de las ventas al detalle), puede reducir la flexibilidad estratégica de una corporación. El obstáculo resultante de activos costosos que pudieran ser difíciles de vender podría crear una barrera de salida, lo cual evitaría a la corporación salir de esa industria en particular. Como ejemplos de activos de uso único están los altos hornos y las fábricas de cerveza. Cuando la demanda cae en alguna de estas industrias (acero o cerveza), sus activos no tienen un uso alternativo, sino que continúan costando dinero pues se deben realizar pagos de deuda, impuestos de propiedad y gastos de seguridad.

La **teoría de la economía de los costos de transacción** propone que la integración vertical es más eficiente que subcontratar bienes y servicios en el mercado cuando los costos de transacción de la compra de bienes en el mercado abierto aumentan demasiado. Sin embargo, cuando las empresas muy integradas verticalmente adquieren dimensiones excesivas y se burocratizan de igual manera, los costos administrativos de las transacciones internas pueden ser mayores que la simple compra externa de los bienes necesarios, lo cual justificaría la subcontratación en vez de la integración vertical. Por este motivo, la integración vertical y la subcontratación dependen de la situación. Ningún enfoque es el mejor para todas las empresas en todas las situaciones.[12] La sección **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.1** muestra la forma en que la teoría de la economía de los costos de transacción ayuda a explicar por qué las empresas se integran verticalmente o subcontratan actividades importantes.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.1

La teoría de la economía de los costos de transacción analiza la estrategia de integración vertical

¿Por qué las corporaciones recurren a la integración vertical para mantener permanentemente como suyos a proveedores y distribuidores cuando simplemente podrían comprar todos los artículos necesarios en el mercado abierto en el momento en que los necesiten? La economía de los costos de transacción es una rama de la economía institucional que intenta responder esta pregunta. La teoría de la economía de los costos de transacción afirma que poseer los recursos a través del crecimiento vertical es más eficiente que subcontratar bienes y servicios en el mercado cuando los costos de transacción de la compra de bienes en el mercado abierto aumentan demasiado. Los costos de transacción incluyen los costos básicos de redactar, negociar y proteger un acuerdo de mercado (un contrato), así como los costos administrativos posteriores cuando surgen problemas (por ejemplo, los bienes no se entregan a tiempo o la calidad es menor que la requerida), los costos de renegociación (por ejemplo, los costos de juntas y llamadas telefónicas) y los costos de resolución de disputas (por ejemplo, honorarios de abogados y costos de justicia).

Según Williamson, se deben cumplir tres condiciones antes de que una corporación prefiera llevar a cabo internamente una transacción vertical a través de la propiedad en vez de contratar la transacción en el mercado: 1) la transacción debe estar rodeada de un alto nivel de incertidumbre, 2) los activos involucrados deben ser altamente especializados para la transacción y 3) la transacción debe ocurrir frecuentemente. Si existe un alto nivel de incertidumbre, será imposible redactar un contrato que cubra todas las contingencias y es probable que el contratista actúe en forma oportunista para explotar cualquier brecha que exista en el contrato escrito, lo cual crea problemas y aumenta los costos. Si los activos contratados son altamente especializados (por ejemplo, bienes y servicios con pocos usos alternativos), habrá pocos proveedores alternativos, lo que permitirá al contratista aprovechar la situación y aumentar los costos. Cuanto más frecuentes sean las transacciones, habrá mayor oportunidad para que el contratista exija un trato especial e incremente los costos aún más.

Sin embargo, la integración vertical no siempre es más eficiente que el mercado. Cuando las empresas muy integradas verticalmente adquieren dimensiones excesivas y se burocratizan aún más, los costos administrativos de las transacciones internas pueden ser mayores que la simple compra externa de los bienes necesarios, lo cual justifica la subcontratación en vez de la propiedad. Los costos administrativos generalmente ocultos (por ejemplo, niveles excesivos de administración, reuniones de comité interminables necesarias para la coordinación interdepartamental y decisiones retrasadas por reglas y políticas exageradamente detalladas) se suman a los costos de transacción internos, con lo cual se crea una situación que reduce la eficacia y la eficiencia de la integración vertical. Por lo tanto, la decisión de hacerse de la propiedad o subcontratar depende de la situación específica que rodea a la transacción y de la capacidad de la corporación para administrar la transacción internamente en forma tanto eficiente como eficaz.

Fuentes: O. E. Williamson y S. G. Winter, editores, *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development* (Nueva York: Oxford University Press, 1991); E. Mosakowski, "Organizational Boundaries and Economic Performance: An Empirical Study of Entrepreneurial Computer Firms", *Strategic Management Journal* (febrero de 1991), págs. 115-133; P. S. Ring y A. H. Van de Ven, "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", *Strategic Management Journal* (octubre de 1992), págs. 483-498.

Harrigan afirma que el grado de integración vertical de una empresa varía de la propiedad total de la cadena de valor necesaria para fabricar y vender un producto a ninguna propiedad en absoluto.[13] Vea la figura 7.2. Con la **integración completa**, una empresa produce internamente el total de sus suministros clave y controla de manera absoluta a sus distribuidores. Las grandes empresas petroleras, como BP Amoco y Royal Dutch Shell, están completamente integradas. Son propietarias de las plataformas petroleras que extraen el petróleo de la tierra, los barcos y oleoductos que lo transportan, las refinerías que lo convierten en gasolina y los camiones que entregan la gasolina en las bocas de expendio que son propiedad de la empresa o que operan bajo su licencia. Si una empresa no desea las desventajas de una integración vertical completa, puede elegir estrategias de integración reducida o de casi integración.

Figura 7–2 Escala de integración vertical



Fuente: sugerido por K. R. Harrigan, Strategies for Vertical Integration *(Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath, 1983), págs. 16-21. Reimpreso con permiso de Rowman & Littlefield Publishing Group.*

Cuando aplican la **integración reducida**, una empresa produce internamente menos de la mitad de sus propios requerimientos y adquiere el resto de proveedores externos (integración reducida hacia atrás). En el caso de Smithfield Foods, la compra que hizo de Carroll's le permite producir 27% de los cerdos que necesita para procesar este tipo de carne. En cuanto a la integración reducida hacia delante, una empresa puede vender parte de sus bienes a través de tiendas propiedad de la empresa y el resto por medio de mayoristas generales. Aunque Apple Computer abrió 25 tiendas propiedad de la empresa en 2001, la mayoría de las ventas de la empresa continuaron realizándose a través de cadenas nacionales, como CompUSA y Circuit City, y comerciantes independientes locales y regionales que se especializan en Macs.[14]

Con la **casi integración**, una empresa no fabrica ninguno de sus suministros clave, sino que adquiere la mayor parte de sus requerimientos de proveedores externos que están bajo su control parcial (casi integración hacia atrás). Por ejemplo, al comprar 20% de las acciones comunes de un proveedor clave, In Focus Systems, Motorola garantizó su acceso a la tecnología de In Focus, que le permitió establecer una empresa conjunta con esta empresa para fabricar pantallas planas.[15] Un ejemplo de casi integración hacia adelante sería una gran empresa farmacéutica que adquiere un interés parcial en una cadena de farmacias para garantizar que sus medicamentos tengan acceso al canal de distribución. Por lo general, la compra de un interés parcial de un proveedor o distribuidor clave proporciona a una empresa un lugar en la junta directiva de la compañía adquirida, lo cual garantiza tanto información como control a la empresa adquiriente. Una empresa puede no desear invertir en proveedores ni distribuidores, pero sí garantizar el acceso a los suministros o canales de distribución necesarios. En este caso, puede recurrir a acuerdos contractuales.

Los **contratos de largo plazo** son convenios entre dos empresas para proporcionarse bienes y servicios acordados durante un periodo específico. Esto no es considerado realmente una integración vertical a menos que sea un contrato *exclusivo* que especifique que el proveedor o distribuidor no puede tener una relación similar con una empresa de la competencia. En ese caso, el proveedor o distribuidor es en realidad una *empresa cautiva* que, aunque es independiente de manera oficial, realiza la mayor parte de sus negocios con la firma con la que estableció el contrato y está vinculada formalmente a esa empresa a través del contrato de largo plazo.

Recientemente se ha detectado un alejamiento de las estrategias de crecimiento verticales (y, por lo tanto, de la integración vertical) y una tendencia hacia las relaciones contractuales de cooperación con proveedores e incluso competidores. Estas relaciones varían de la **subcontratación**, en la que los recursos se adquieren de otras empresas a través de contratos de largo plazo, en vez de fabricarlos internamente (por ejemplo, Hewlett-Packard compra sus motores láser a Canon para sus impresoras HP LaserJet), hasta alianzas estratégicas, en las que las asociaciones, los contratos de licencia de tecnología y las empresas conjuntas complementan las capacidades de una empresa (por ejemplo, Toshiba ha recurrido a alianzas estratégicas con GE, Siemens, Motorola y Ericsson para convertirse en una de las líderes mundiales entre las empresas electrónicas).[16]

Crecimiento horizontal. Una empresa puede lograr el **crecimiento horizontal** mediante el envío de sus productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece a los mercados actuales. En el último caso, la empresa se expande hacia los lados en el mismo punto de la cadena de valor de la industria. Un ejemplo es la oferta que hizo Blockbuster en 2004 por su rival en rentas de películas de video, Hollywood Entertainment. En otro ejemplo, General Motors siguió una estrategia de crecimiento horizontal cuando expandió sus operaciones hacia China. Después de lanzar el Buick en China en 1999, invirtió más de 2000 millones de dólares en una línea ampliada de 14 automóviles, que incluía desde el miniauto Chevrolet Spark hasta lujosos Cadillacs. Junto con sus socios chinos, GM invirtió 3000 millones de dólares adicionales para incrementar la producción, desarrollar nuevos motores y expandir su IyD en Shangai.[17] Una empresa puede crecer horizontalmente por medio del desarrollo interno o externamente a través de adquisiciones o alianzas estratégicas de o con otras empresas de la misma industria.

El crecimiento horizontal produce **integración horizontal**, es decir, el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto en la cadena de valor de una industria. La integración horizontal de una empresa varía de la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo. Por ejemplo, KLM, la línea aérea holandesa, adquirió una participación mayoritaria (propiedad parcial) en Northwest Airlines para obtener acceso a los mercados estadouni-

dense y asiático. KLM no podía adquirir todas las acciones de Northwest debido a las regulaciones gubernamentales estadounidenses que prohíben la propiedad extranjera de líneas aéreas nacionales (por motivos de defensa). Muchas pequeñas líneas aéreas suburbanas participan en contratos de largo plazo con grandes líneas aéreas para ofrecer un plan completo a los viajeros. Por ejemplo, Mesa Airlines firmó un contrato de cinco años con United Airlines para ser incluida en las reservaciones electrónicas de United como United Express a través del aeropuerto de Denver.

Estrategias de diversificación

Cuando una industria se consolida y madura, la mayoría de las empresas sobrevivientes han alcanzado los límites del crecimiento mediante estrategias de crecimiento vertical y horizontal. A menos que los competidores tengan la capacidad de expandirse internacionalmente hacia mercados menos maduros, no tienen otra opción más que diversificarse en diferentes industrias si desean seguir creciendo. Las dos estrategias de diversificación básicas son la diversificación concéntrica y de conglomerado.

Diversificación concéntrica (relacionada). El crecimiento a través de la **diversificación concéntrica** en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación indica que la probabilidad de lograr el éxito cuado se cambia a un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio principal. En el caso de las empresas en posiciones de liderazgo, las oportunidades de tener éxito son casi tres veces mayores que las de los seguidores.[18] Al centrarse en las características que le han dado su competencia distintiva, la empresa utiliza esas mismas fortalezas como un medio de diversificación. De este modo intenta garantizar el encaje estratégico en una nueva industria donde puede hacer un buen uso de su conocimiento sobre productos, sus capacidades de manufactura y sus destrezas de marketing que usó de manera tan eficaz en la industria original.[19] Los productos o procesos de la corporación se relacionan de alguna manera: poseen un hilo común.

La corporación busca **sinergia**, el concepto que establece que dos empresas obtienen más beneficios juntas que de manera separada. El punto de concordancia puede ser una tecnología similar, el uso por los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud de productos. Éste es el concepto que utilizó Bombardier, con sede en Quebec, la tercera empresa fabricante de aviones más grande del mundo. En la década de los ochenta, la firma se expandió más allá de las motonieves hacia la fabricación de equipo ferroviario ligero. Bombardier, que se define a sí misma como una empresa de transporte, ingresó al negocio de las líneas aéreas en 1986 con su compra de Canadier, entonces mejor conocida por sus aviones para la extinción de incendios. Posteriormente adquirió Learjet, una reconocida empresa fabricantes de jets comerciales. Durante un periodo de 14 años, lanzó 14 aviones nuevos. Para 2004, la empresa planeaba construir versiones ligeramente más grandes de sus exitosos jets suburbanos de 100 asientos para competir directamente con Airbus y Boeing.[20]

Una empresa puede elegir diversificarse de manera concéntrica a través de medios internos o externos. Por ejemplo, Bombardier se diversificó externamente por medio de adquisiciones. En contraste, Toro creció internamente en Norteamérica a través de sus procesos de manufactura y distribuidores actuales para fabricar y vender máquinas quitanieve además de podadoras de césped. Para conocer algunos criterios que se pueden usar al considerar las alternativas de diversificación concéntrica, vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.2**.

Diversificación de conglomerado (no relacionada). Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la **diversificación de conglomerado**, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgos. Ésta es también una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena. General Electric y Berkshire Hathaway son ejemplos de empresas que recurrieron a la diversificación de conglomerado para crecer de manera exitosa. Berkshire Hathaway, dirigida por Warren Buffet, mantiene intereses en ventas al detalle de muebles, hojas de rasurar, líneas aéreas, papel, difusión por radio y televisión, bebidas gaseosas y publicidad.[21]

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.2

Criterios de evaluación para la diversificación concéntrica

Atractivo del mercado

1. ¿Es el mercado lo suficientemente grande como para ser atractivo?
2. ¿Crece más rápido que la economía?
3. ¿Ofrece el potencial de aumentar los ingresos provenientes de los clientes actuales?
4. ¿Tiene capacidad para vender los servicios existentes a nuevos clientes?
5. ¿Crea un flujo de ingresos recurrentes?
6. ¿Son las ganancias promedio en la industria o mercado mayores que las de sus negocios actuales?
7. ¿Está dominado el mercado por competidores fuertes?
8. ¿Fortalece las relaciones con quienes participan en la cadena de valor?

Viabilidad de mercado

1. ¿Puede la empresa entrar en el mercado en un año?
2. ¿Existen algunas sinergias en la región geográfica donde se ubica el mercado?
3. ¿Se pueden apalancar las capacidades existentes para entrar en el mercado?
4. ¿Se pueden apalancar los activos existentes para entrar en el mercado?
5. ¿Se pueden utilizar los empleados existentes para apoyar esta oportunidad?
6. ¿Afectarán la entrada las leyes y regulaciones futuras?
7. ¿Existe la necesidad de una marca fuerte en el nuevo mercado?
8. Si se requieren socios, ¿puede la empresa asegurar y manejar relaciones con ellos?

Fuente: Resumido de N. J. Kaplan, "Surviving and Thriving When Your Customers Contract", *Journal of Business Strategy* (enero y febrero de 2003), pág. 20. Reeditado con permiso de Emerald Group Publishing Limited.

La importancia otorgada a la diversificación de conglomerado se basa en la inversión sólida y la administración orientada hacia los valores más que en la sinergia de producto y mercado de la diversificación concéntrica. Por ejemplo, una empresa rica en efectivo con pocas oportunidades de crecimiento en su industria podría moverse hacia otro sector donde haya muchas oportunidades, pero poco efectivo. Otro ejemplo de diversificación de conglomerado podría ser cuando una empresa que tiene un flujo de efectivo de temporada y, por lo tanto, desigual, adquiere una empresa en una industria no relacionada con ventas de temporada complementarias que nivelarán el flujo de efectivo. La administración de CSX Corporation (una empresa de transporte principalmente ferroviario) consideró que la compra de una empresa de transmisión de gas natural (Texas Gas Resources) era un buen encaje porque la mayor parte de los ingresos de la transmisión de gas natural se obtiene en los meses de invierno, que corresponde al periodo de ingresos bajos en el negocio de transporte ferroviario.

Opciones de entrada internacional

En el mundo actual, el crecimiento tiene generalmente implicaciones internacionales. La investigación indica que el hecho de internacionalizarse tiene una relación positiva con la rentabilidad empresarial.[22] Una corporación puede seleccionar el método más adecuado entre varias opciones estratégicas para entrar en un mercado extranjero o establecer instalaciones de manufactura en otro país. Las opciones varían de la simple exportación a las adquisiciones y a los contratos administrativos. Del mismo modo que en el caso de la compra de acciones de Northwest Airlines por KLM, estas opciones pueden formar parte de las estrategias corporativas que se analizaron previamente. Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer la manera en que Wal-Mart usa las opciones de entrada internacional en una estrategia de crecimiento horizontal para expandirse en todo el mundo. Algunas de las opciones de entrada internacional más populares son las siguientes:

- **Exportación:** una buena forma de minimizar el riesgo y experimentar con un producto específico es la **exportación**, es decir, el envío de bienes producidos en el país de una empresa a otros países para su comercialización. De esta manera, la empresa podría manejar todas las funciones decisivas

TEMA GLOBAL

Wal-Mart observa los mercados internacionales para crecer

¿Cómo puede Wal-Mart seguir creciendo? Desde sus humildes inicios en Bentonville, Arkansas, la empresa ha crecido de manera tan exitosa que sus tiendas de descuento se encuentran ahora en cada esquina de los Estados Unidos. Wal-Mart superó desde hace mucho tiempo a Sears como la tienda al detalle más grande de Estados Unidos. Ocho de cada diez hogares estadounidenses compran en Wal-Mart por lo menos una vez al año. Con 256,000 millones de dólares de ventas anuales, es la empresa más grande del mundo. Su negocio principal de tiendas de descuento nacionales era responsable de 65% de las ventas de la empresa y 85% de sus beneficios en 2004.

Según A. T. Kearney, las tres fuentes más grandes de ventajas en costos eran los gastos generales corporativos bajos, las eficiencias en la cadena de suministro y los costos bajos de la mano de obra. Los intentos crecientes para sindicalizar a los trabajadores de Wal-Mart, las demandas legales de 8000 empleados y la necesidad de reducir su rotación de empleados pueden deteriorar su ventaja en costos de mano de obra (la empresa necesita contratar 600,000 empleados cada año sólo para conservar su tamaño actual). Los crecientes costos de recursos humanos, relaciones públicas y departamentos legales de la empresa se sumaban a sus costos generales y deterioraban su cultura emprendedora. Además, Wal-Mart tenía menos lugares disponibles en Estados Unidos para construir tiendas. Estos factores sugerían que el crecimiento nacional de la empresa no se podía sostener después de 2007. Y después, ¿qué?

La administración de Wal-Mart se percató de que un porcentaje cada vez mayor del crecimiento de la empresa debía provenir de mercados internacionales. Desafortunadamente, los primeros intentos de la empresa para expandirse fuera del país a principios de la década de los noventa fracasaron. Wal-Mart ofreció productos incorrectos, como pelotas de tenis que no rebotaban en la gran altitud de la ciudad de México y aparatos electrodomésticos de 110 volts en Argentina, donde la norma es de 220 volts. Después de aprender de estos primeros intentos, Wal-Mart abrió tiendas en Canadá, México, China, Brasil, Japón, Alemania y Gran Bretaña.

Después de cerrar una operación fracasada en Indonesia, la administración cambió su estrategia para concentrarse en ser una importante tienda al detalle en Europa. En diciembre de 1997, Wal-Mart adquirió la cadena alemana de 21 tiendas Tertkauf. Un año después, fortaleció su presencia en Alemania por medio de la adquisición de 74 tiendas Interspar. Requirió meses para remodelar las tiendas con pasillos más amplios, mejor iluminación y más cajas registradoras antes de darles el nombre de Wal-Mart. Desafortunadamente, no logró que estas tiendas fueran rentables, ni siquiera en 2004. Los controles de precios, las leyes laborales rígidas y las regulaciones restrictivas de la planificación urbana en Alemania impidieron a Wal-Mart competir con rivales bien establecidos como Metro y Aldi. Los administradores expatriados de Wal-Mart sufrieron por el choque de culturas, favorecido por su renuencia a aprender alemán. La contratación de empleados era difícil debido al pago relativamente bajo y a una política austera sobre los gastos de negocios de los administradores.

Curiosamente, a Wal-Mart le fue mejor en el Reino Unido que en Alemania. En 1999, adquirió 229 tiendas de Asda Group, de Gran Bretaña, la tercera cadena de tiendas de abarrotes más grande de este país. Asda, de Wal-Mart, que ya era una fuerte tienda al detalle, superó rápidamente a la tambaleante J. Sainsbury para convertirse en la segunda cadena de supermercados más grande del Reino Unido después de Tesco.

A nivel mundial, más de 100 millones de clientes visitan las tiendas de Wal-Mart cada semana. De su total de 4906 tiendas en 2004, 1375 (28%) se ubicaban fuera de Estados Unidos en nueve países (entre ellas 623 en México y 34 en China). En 2004, la administración de Wal-Mart hizo planes para abrir 50 nuevas tiendas de descuento y más de 220 nuevos supercentros en Norteamérica, además de 140 tiendas en el extranjero.

Fuentes: "How Big Can It Grow?", *Economist* (17 de abril de 2004), págs. 67-69; L. Kim, "Crossing the Rhine", *U.S. News & World Report* (14 de agosto de 2000), pág. 39; "Wal-Mart to Buy British Food Chain", *Des Moines Register* (15 de junio de 1999), pág. 9S; P. Geitner, "Wal-Mart Rises in Germany", *Des Moines Register* (11 de diciembre de 1999), pág. 12S; *Money* (diciembre de 1999), pág. 162.

por sí misma o subcontratar estas funciones a una empresa administradora de exportaciones. La exportación se está popularizando cada vez más entre las pequeñas empresas debido a internet, las máquinas de fax, las llamadas telefónicas gratuitas y los servicios urgentes nocturnos, que reducen los que antes fueran enormes costos de volverse internacional.

- **Licencia:** bajo un contrato de **licencia**, la empresa otorgante concede derechos a otra empresa del país anfitrión para producir o vender un producto. El licenciatario paga una compensación a la empresa otorgante a cambio de destreza técnica. Ésta es una estrategia especialmente útil si la marca registrada o el nombre de marca es reconocido, pero la empresa no tiene fondos suficientes para financiar su entrada directa al país. Anheuser-Busch utiliza esta estrategia para producir y comercializar la cerveza Budweiser en el Reino Unido, Japón, Israel, Australia, Corea y Filipinas. Esta estrategia también es importante si el país dificulta o imposibilita la entrada a través de la inversión.

- **Franquicia:** bajo un contrato de **franquicia**, el franquiciante otorga derechos a otra empresa para abrir una tienda al detalle a través del uso de su nombre y sistema operativo. A cambio, el franquiciatario paga al franquiciante un porcentaje de sus ventas como regalía. La franquicia proporciona a una empresa la oportunidad de establecer una presencia en países donde la población o el gasto per cápita no es suficiente para realizar un gran esfuerzo de expansión.[23] Las franquicias representan 40% del total de ventas al detalle en Estados Unidos. Alrededor de la mitad de los franquiciantes, como Toys ‘Я’ Us, otorgan franquicias a nivel internacional.[24]

- **Empresas conjuntas:** establecer una empresa conjunta entre una corporación extranjera y una empresa nacional es la estrategia más popular que se utiliza para entrar en un nuevo país.[25] Con frecuencia, las compañías forman empresas conjuntas para combinar los recursos y destrezas necesarios para desarrollar nuevos productos o tecnologías. Una empresa conjunta también permite a una firma entrar en un país que limita la propiedad extranjera. La corporación puede entrar en otro país con menos activos en juego y así limitar los riesgos. Por ejemplo, cuando México privatizó sus ferrocarriles en 1996 (dos años después de la ratificación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte), Kansas City Southern (KCS) vio la oportunidad de formar una vía férrea desde el noreste industrializado de México hasta Canadá. KCS presentó una propuesta conjunta con la línea mexicana de embarques Transportación Marítima Mexicana (con la que operaría en forma conjunta el sistema ferroviario mexicano) para adquirir 80% del Grupo Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM). Entonces, KCS formó una alianza con Canadian National Railway para completar la ruta.[26] Una empresa conjunta puede ser una asociación entre una firma y otra empresa u organismo gubernamental del país huésped. La empresa conjunta, que es un método rápido para conseguir administración local, también reduce los riesgos de expropiación y acoso de parte de los funcionarios del país huésped.

- **Adquisiciones:** una forma relativamente rápida de moverse a un área internacional es a través de las adquisiciones, es decir, la compra de otra empresa que ya opera en esa área. La empresa obtiene beneficios sinérgicos si adquiere una empresa con líneas de productos muy complementarias y una buena red de distribución. Por ejemplo, South Africa Breweries (SAB) pagó 5600 millones de dólares a Philip Morris para adquirir Miller Brewing en 2002. Con esta adquisición, SAB se convirtió en SABMiller y ganó una posición sólida en Norteamérica sin tener que construir cervecerías ni crear una red de distribución. También se posicionó por delante de Anheuser-Busch como la segunda cervecería más grande del mundo, después de Interbrew, de Bélgica. La siguiente acción estratégica internacional de SABMiller fue presentar una propuesta para adquirir Harbin Brewery Group, de China, en 2004.[27] La investigación sugiere que las subsidiarias de propiedad total son más exitosas en proyectos internacionales que las alianzas estratégicas, como las empresas conjuntas.[28] Ésta es una razón por la que las empresas más experimentadas en mercados internacionales adquieren una posición de propiedad dominante al realizar una inversión extranjera.[29] Las adquisiciones transfrontera representan ahora 19% de todas las adquisiciones en Estados Unidos, porcentaje superior al escaso 6% de 1985.[30] Sin embargo, en algunos países las adquisiciones son difíciles de realizar debido a la falta de información disponible sobre posibles candidatos. Las restricciones gubernamentales sobre la propiedad, como el requisito estadounidense que limita la propiedad extranjera de líneas aéreas estadounidenses a 49% de acciones sin derecho a voto y 25% de acciones con derecho a voto, también puede desalentar las adquisiciones.

- **Desarrollo de nuevos proyectos:** si una empresa no desea adquirir los problemas además de los activos de otra empresa, puede elegir el **desarrollo interno de nuevos proyectos**, es decir, la construcción de su propia planta de manufactura y sistema de distribución. La investigación indica que las empresas que poseen altos niveles de tecnología, experiencia multinacional y diversas líneas de productos prefieren el desarrollo interno de nuevos proyectos a las adquisiciones.[31] Ésta es una operación mucho más complicada y costosa que la adquisición, pero permite a una empresa más libertad para diseñar la planta, elegir proveedores y contratar a la fuerza laboral. Por ejemplo, Nissan, Honda y Toyota construyeron fábricas de automóviles en áreas rurales de Gran Bretaña y después contrataron una fuerza laboral joven sin experiencia en la industria.

- **Producción compartida:** acuñado por Peter Drucker, el término **producción compartida** significa el proceso de combinar las destrezas de mano de obra y tecnología de nivel superior que están disponibles en países desarrollados con la mano de obra de menor costo de países en desarrollo. Se denomina con frecuencia *subcontratación*. Un ejemplo es el traslado que hizo Maytag de una parte de su producción de refrigeración a una nueva planta en Reynosa, México, para reducir los costos de mano de obra. La tendencia actual es trasladar el procesamiento de datos y las actividades de programación al "extranjero", a lugares como Irlanda, India, Barbados, Jamaica, Filipinas y Singapur, donde los salarios son más bajos, se habla inglés y hay telecomunicaciones.
- **Operaciones llave en mano:** las **operaciones llave en mano** son generalmente contratos para construir instalaciones operativas a cambio de una retribución. Las instalaciones se transfieren al país o empresa huésped después de terminarlas. El cliente es comúnmente una institución gubernamental, por ejemplo, de un país del Medio Oriente que ha decretado que un producto específico debe producirse localmente y estar bajo su control. Por ejemplo, Fiat construyó una planta de automóviles en Rusia para producir un modelo suyo más antiguo con un nombre de marca ruso. Las CMN que llevan a cabo operaciones llave en mano son frecuentemente fabricantes de equipo industrial que suministran parte de su propio equipo para el proyecto y que por lo general venden refacciones y servicio de mantenimiento al país huésped. Por lo tanto, crean tanto clientes como futuros competidores.
- **Concepto BOT:** el **concepto BOT** (por sus siglas en inglés, *build-operate-transfer*, construir-operar-transferir) es una variante de la operación llave en mano. En vez de entregar la instalación al país huésped después de terminarla, la empresa opera la instalación durante un periodo establecido, con el fin de recuperar su inversión además de lograr un beneficio. Después, entrega la instalación al gobierno a un costo pequeño o nulo para el país huésped.[32]
- **Contratos administrativos:** una corporación grande que opera en todo el mundo posee una gran cantidad de talento administrativo a su disposición. Los **contratos administrativos** ofrecen un medio a través del cual una corporación utiliza parte de su personal para ayudar a una empresa de un país huésped a cambio de una retribución específica durante un periodo determinado. Los contratos administrativos son comunes cuando un gobierno huésped expropia parte o todas las posesiones que una empresa de propiedad extranjera mantiene en su país. Los contratos permiten a la empresa seguir obteniendo algún ingreso de su inversión y mantener el funcionamiento de las operaciones hasta que se capacita a la administración local.

Controversias en las estrategias de crecimiento direccional

¿Es mejor el crecimiento vertical que el horizontal? ¿Es mejor la diversificación concéntrica que la diversificación de conglomerado? Aunque la investigación concuerda en su totalidad, el crecimiento hacia áreas que se relacionan con las líneas de productos actuales de una empresa tiene generalmente más éxito que el crecimiento hacia áreas no relacionadas en absoluto.[33] Por ejemplo, un estudio sobre diversos proyectos de crecimiento examinó cuántos de ellos eran considerados como exitosos, es decir, todavía en operación después de 22 años. Los resultados fueron: crecimiento vertical, 80%; crecimiento horizontal, 50%; diversificación concéntrica, 35% y diversificación de conglomerado, 28%.[34]

En cuanto a estrategias de diversificación, la investigación sugiere que la relación entre el crecimiento hacia áreas relacionadas y el rendimiento se presenta como una línea curva con forma de U invertida. Si un nuevo negocio es similar al de la empresa adquiriente, agrega pocas cosas nuevas a la corporación y mejora el rendimiento sólo ligeramente. Si el nuevo negocio es totalmente diferente a los negocios de la empresa adquiriente, existe muy poca probabilidad de obtener alguna sinergia. No obstante, si el nuevo negocio proporciona nuevos recursos y capacidades de manera distinta, aunque similar, la probabilidad de obtener un mejoramiento significativo del rendimiento es alta.[35]

¿Es mejor el crecimiento interno que el externo? Las corporaciones pueden seguir estrategias de crecimiento, tanto de concentración como de diversificación, por medio del desarrollo internacional de nuevos productos y servicios o a través de adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas externas. El valor de las adquisiciones y fusiones globales ha aumentado sostenidamente desde menos de 1 bi-

llón de dólares en 1990 hasta 3.5 billones en 2000.[36] Sin embargo, por lo general la investigación concluye que las empresas que crecen por medio de adquisiciones no tienen un rendimiento financiero tan bueno como el de las empresas que crecen a través de medios internos.[37] Por ejemplo, el 3 de septiembre de 2001, el día *previo* al anuncio que hizo HP de su adquisición de Compaq, las acciones de HP se vendían en 23.11 dólares. Después del anuncio, el precio de las acciones cayó a 18.87 dólares. Tres años después, el 21 de septiembre de 2004, las acciones se vendieron en 18.70 dólares, es decir, 19% por debajo del precio del primero de los años mencionados.[38] Un motivo de este mal rendimiento puede ser que las empresas adquirientes tienden a invertir menos en IyD que otras empresas.[39] Otro motivo puede ser el precio generalmente alto de adquisición. Los estudios revelan que de la mitad a las dos terceras partes de las adquisiciones fracasan debido principalmente a que las primas pagadas son demasiado altas como para que las empresas recuperen sus costos de capital.[40] Otra razón del mal rendimiento de las acciones es que 50% de los clientes de una empresa fusionada está menos satisfecho con el servicio de la empresa combinada dos años después de la fusión.[41] No obstante, otra investigación indica que las adquisiciones tienen una tasa de sobrevivencia mayor que los nuevos proyectos de negocios generados internamente.[42] Es probable que ninguna estrategia sea la mejor por sí sola y que alguna combinación de estrategias de crecimiento interno o externo es mejor que usar una u otra en particular.[43]

¿Qué puede mejorar el rendimiento de las adquisiciones? Un estudio de Bain & Company sobre más de 11,000 adquisiciones realizadas por empresas de todo el mundo concluyó que los adquirientes exitosos realizaban pequeñas compras de bajo riesgo antes de efectuar adquisiciones mayores.[44] Una investigación de Porrini revela que la experiencia previa entre un adquiriente y una empresa meta en cuanto a alianzas de IyD, manufactura o marketing mejora la probabilidad de que una adquisición sea exitosa.[45] Cisco reconoce que una empresa adquirida debe ser asimilada cuidadosamente en las operaciones de la empresa adquiriente, por lo que utiliza tres criterios para evaluar si una empresa es una candidata adecuada para la toma de control:

- Debe ser relativamente pequeña.
- Debe tener una cultura organizacional semejante.
- Debe ubicarse cerca de alguna de las sucursales propias.[46]

Estrategias de estabilidad

Una corporación puede elegir la estabilidad en vez del crecimiento y continuar sus actividades corrientes sin ningún cambio significativo de dirección. Aunque en ocasiones es considerado como una falta de estrategia, el conjunto de estrategias corporativas de estabilidad puede ser adecuado para una corporación exitosa que opera en un ambiente razonablemente previsible.[47] Estas estrategias son muy populares entre propietarios de pequeñas empresas que han encontrado un nicho y están felices con su éxito y el tamaño manejable de sus empresas. Estas estrategias son muy útiles a corto plazo, pero son peligrosas si se siguen durante un tiempo demasiado largo (como muchas de las pequeñas empresas pueblerinas descubiertas cuando Wal-Mart llegó al pueblo). Las más populares de ellas son la estrategia de pausa y proceder con cautela, la estrategia sin cambio y la estrategia de beneficios.

Estrategia de pausa y proceder con cautela

La **estrategia de pausa y proceder con cautela** es, en realidad, una oportunidad para descansar antes de continuar con una estrategia de crecimiento o reducción. Es una decisión sumamente deliberada de realizar sólo mejoras graduales hasta que cambie una situación ambiental específica. Por lo general se la concibe como una estrategia temporal que se utiliza hasta que el ambiente se vuelve más propicio o para permitir que una empresa consolide sus recursos después de un periodo de crecimiento rápido y prolongado. Ésta fue la estrategia que Dell siguió después de que su estrategia de crecimiento generó más crecimiento del que la empresa podía manejar. Su director general, Michael Dell, explicó: “Crecimos 285% en dos años y tenemos algunos dolores debido al crecimiento”. La venta de computadoras personales por correo permitió a Dell ofrecer precios más bajos que los de Compaq e IBM, pero no pudo satisfacer las necesidades de una empresa de 2000 millones de dólares, con 5600 empleados, que vende PC en 95 países. Dell no renunció a su estrategia de crecimiento; sólo la hizo a un lado tempo-

ralmente hasta que la empresa pudo contratar nuevos gerentes, mejorar la estructura y construir nuevas instalaciones.[48]

Estrategia sin cambio

Una **estrategia sin cambio** es la decisión de no hacer nada nuevo, es decir, la opción de continuar con las operaciones y políticas actuales en el futuro inmediato. Articulada raramente como una estrategia definitiva, el éxito de este enfoque depende de la ausencia de cambios significativos en la situación de la corporación. La estabilidad relativa creada por la modesta posición competitiva de la empresa en una industria que enfrenta un crecimiento escaso o nulo la estimula a continuar con su curso actual y realizar sólo pequeños ajustes por inflación en sus objetivos de ventas y beneficios. No existen oportunidades ni amenazas evidentes, ni fortalezas o debilidades significativas. Pocos competidores nuevos y dinámicos entran en una industria de este tipo. Es probable que la corporación haya encontrado un nicho razonablemente rentable y estable para sus productos. A menos que la industria se esté consolidando, la comodidad relativa que una empresa experimenta en esta situación la alienta a seguir una estrategia sin cambio en la que se espera que el futuro continúe como una extensión del presente. Probablemente, la mayoría de las pequeñas empresas rurales seguían esta estrategia antes de que Wal-Mart se desplazara a sus áreas.

Estrategia de beneficios

Una **estrategia de beneficios** es una decisión de no hacer nada nuevo en una situación cada vez peor, sino actuar como si los problemas de la empresa fueran sólo temporales. La estrategia de beneficios es un intento para apoyar artificialmente los beneficios, cuando las ventas de una empresa disminuyen, mediante la reducción de la inversión y de los gastos discrecionales de corto plazo. En vez de anunciar la mala posición de la empresa a los accionistas y a la comunidad de inversionistas en general, la administración de alto nivel puede sentirse tentada a seguir esta seductora estrategia. La administración culpa a los problemas que enfrenta la empresa en un ambiente hostil (como políticas gubernamentales antiempresariales, competidores desleales, clientes difíciles o prestamistas codiciosos) y difiere la inversiones o recorta los gastos (como de IyD, mantenimiento y publicidad) para estabilizar los beneficios durante este periodo. Incluso puede vender una de sus líneas de productos para obtener los beneficios de flujo de efectivo. Por ejemplo, Kmart vendió algunas de sus tiendas al detalle a Home Depot y Sears en la época en que las ventas en sus tiendas disminuían. Obviamente, la estrategia de beneficios es útil sólo para ayudar a una empresa a salir de una dificultad temporal. También puede ser una forma de aumentar el valor de una empresa que se prepara para cotizar en la Bolsa a través de una oferta pública inicial (OPI). Desafortunadamente, la estrategia es seductora y si se prolonga demasiado producirá un deterioro grave de la posición competitiva de la corporación. Por lo tanto, la estrategia de beneficios tiende a ser una respuesta pasiva, de corto plazo y a menudo egoísta ante una situación difícil.

Estrategias de reducción

Una empresa puede seguir estrategias de reducción cuando tiene una posición débil en alguna o todas sus líneas de productos, lo que genera un rendimiento malo; las ventas están bajas y los beneficios se convierten en pérdidas. Estas estrategias imponen una gran presión para mejorar el rendimiento. En un intento por eliminar las debilidades que están hundiendo a la empresa, la administración puede seguir una de varias estrategias de reducción, las cuales varían desde la estrategia de cambio o convertirse en una empresa cautiva hasta la estrategia de venta total, bancarrota o liquidación.

Estrategia de cambio

La **estrategia de cambio** hace hincapié en el mejoramiento de la eficiencia operativa y es quizá más adecuada cuando los problemas de una corporación son generalizados, aunque todavía no son críticos. La investigación muestra que las empresas que tienen un rendimiento malo en industrias maduras han podido mejorarlo mediante el recorte de costos y gastos y la venta de activos.[49] Semejante a una dieta de reducción de peso, las dos etapas básicas de una estrategia de cambio son la contracción y la consolidación.[50]

La **contracción** es un esfuerzo inicial para "detener el sangrado" rápidamente con un recorte general de tamaño y costos. La segunda etapa, la **consolidación**, implanta un programa para estabilizar a la nueva corporación ahora más delgada. Con el propósito de simplificar la empresa, se desarrollan planes para reducir los gastos generales innecesarios y justificar los costos de las actividades funcionales. Ésta es una época decisiva para la organización. Si la etapa de consolidación no se conduce de manera positiva, muchos de los mejores empleados dejan la organización. Otorgar una importancia excesiva al recorte de personal y a la reducción de costos, junto con la mano dura de la administración, es por lo general contraproducente y podría realmente deteriorar el rendimiento.[51] Sin embargo, si a todos los empleados se les anima a participar en mejoramientos de la productividad, la empresa puede surgir de este periodo de reducción como una entidad más fuerte y mejor organizada. Ha mejorado su posición competitiva y tiene nuevamente la capacidad de expandir el negocio.[52] Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.3** para conocer una descripción del uso eficaz que IBM hizo de la estrategia de cambio.

Estrategia de empresa cautiva

Una **estrategia de empresa cautiva** implica renunciar a la independencia a cambio de seguridad. Una empresa con una posición competitiva débil puede no tener capacidad para participar en una estrategia de cambio extensa. La industria puede no ser lo suficientemente atractiva como para justificar ese esfuerzo de parte de la administración actual o de los inversionistas. No obstante, una empresa en esta situación enfrenta ventas escasas e incremento de las pérdidas a menos que lleve a cabo alguna acción. La administración busca desesperadamente un "ángel" ofreciéndose a ser una empresa cautiva de uno

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 7.3

Estrategia de cambio en IBM

Durante las décadas de los setenta y ochenta, IBM dominaba la industria informática a nivel mundial. Fue líder de mercado tanto en computadoras centrales como en computadoras personales pequeñas (PC). Junto con Apple Computer, IBM estableció la norma para todas las PC. Incluso recientemente, cuando IBM ya no dominaba el campo, las PC se identificaban todavía como Apple o compatible con IBM.

Los problemas de IBM llegaron a un punto crítico a principios de la década de los noventa. Las ventas de computadoras de la empresa estaban en picada. Más empresas decidían remplazar sus grandes y costosas computadoras centrales con PC, pero no las adquirían de IBM. Un número creciente de empresas, como HP, Dell, Gateway y Compaq, habían entrado en la industria. Ofrecían "clones" de PC compatibles con IBM que eran considerablemente más baratos y a menudo más avanzados que las de IBM. La disminución de los ingresos de la empresa significó pérdidas corporativas: 15,000 millones de dólares en pérdidas acumuladas de 1991 a 1993. Los expertos en la industria percibían a la empresa como un dinosaurio burocrático que ya no se podía adaptar a las condiciones cambiantes. El precio de sus acciones cayó a 40 dólares, sin que se pudiera observar el fin de esta caída.

La junta directiva de IBM contrató un nuevo director general en 1993, Louis Gerstner, para que condujera una estrategia de cambio corporativo en "Big Blue" (Gran Azul), el sobrenombre que IBM se ganó debido a sus rígidas políticas en el código de vestir. Para detener el flujo de pérdidas, la empresa violó su arraigada política de "no despidos" y redujo en 40% su fuerza laboral. Bajo la dirección de Gerstner, IBM reorganizó su fuerza de ventas alrededor de industrias específicas, como las ventas al detalle y la banca. La toma de decisiones se facilitó. Anteriormente, según Joseph Formichelli, un ejecutivo de alto nivel de la división de PC "debía pasar a través de siete niveles para que las cosas se hicieran". Despedir a trabajadores incompetentes podía requerir un año, "así que uno los colocaba en otro grupo". Las presentaciones de estrategia eran desmenuzadas tantas veces que "quedaban totalmente diluidas". Sin embargo, bajo la dirección de Gerstner ya no se requerían presentaciones formales. El enfoque cambió hacia una toma de decisiones más rápida y una orientación más fuerte hacia el cliente.

De 1994 a 2000, la empresa se transformó a sí misma, pues dejó de ser un fabricante de computadoras acorralado a un dominante proveedor de servicios. Su Unidad de Servicios Globales creció de casi nada a un negocio de 30,000 millones de dólares con más de 135,000 empleados. En 2004, desinvirtió su negocio de PC.

Fuente: G. Hamel, "Waking Up IBM", *Harvard Business Review* (julio y agosto de 2000), págs. 137-146; I. Sager, "Inside IBM: Internet Business Machines", *Business Week E. Biz* (13 de diciembre de 1999), págs. EB20-EB40; B. Ziegler, "Gerstner's IBM Revival: Impressive, Incomplete", *Wall Street Journal* (25 de marzo de 1997), págs. B1, B4.

de sus clientes importantes para garantizar su existencia continua mediante un contrato de largo plazo. De este modo, la corporación puede reducir el alcance de algunas de sus actividades funcionales, como el marketing, lo cual disminuye los costos de manera significativa. La empresa más débil gana la certeza de sus ventas y producción pero, a cambio, se convierte en un ente excesivamente dependiente de otra empresa en por lo menos 75% de sus ventas. Por ejemplo, para convertirse en proveedor exclusivo de una parte para General Motors, Simpson Industries, de Birmingham, Michigan, aceptó que un equipo especial de GM inspeccionara sus instalaciones de partes de motor y libros contables y entrevistara a sus empleados. A cambio, casi 80% de la producción de la empresa se vendía a GM a través de contratos de largo plazo.[53]

Estrategia de venta total y desinversión

Si una empresa con una posición competitiva débil en una industria no puede levantarse por sí misma o encontrar un cliente para el que sea una empresa cautiva, puede no tener otra opción más que vender. La **estrategia de venta total** tiene sentido si la administración puede obtener todavía un buen precio para sus accionistas y los empleados pueden conservar sus empleos después de vender toda la empresa. La esperanza es que otra empresa posea los recursos necesarios y la determinación para lograr que la firma retorne a la rentabilidad.

Al hecho de que una corporación que tiene múltiples líneas de negocios decida vender una división con poco potencial de crecimiento se le denomina **desinversión**. Ésta fue la estrategia que Quaker Oats usó cuando vendió su tambaleante unidad de bebidas Snapple en 300 millones de dólares, es decir, 1400 millones de dólares menos de lo que había pagado por el negocio. Cuando la administración de Quaker adquirió Snapple, creía que podía usar sus recursos propios para continuar el crecimiento fenomenal de Snapple. Esperaban transformar la majestuosa y antigua empresa de avena en una potencia de bebidas suaves. Desafortunadamente para ellos, el mercado de las bebidas suaves atravesaba por cambios rápidos. Nuevos participantes, como Arizona Iced Tea, Mystic y Nantucket Nectars, imitaban a Snapple, en tanto que Coca-Cola y Pepsi formaron alianzas con Nestea y Lipton para ingresar al mercado.[54]

Estrategia de quiebra y liquidación

Cuando una empresa se encuentra en la peor situación posible, con una mala posición competitiva en una industria con pocas perspectivas, la administración tiene sólo unas cuantas alternativas, todas ellas desagradables. Como nadie se interesa en adquirir una empresa débil en una industria poco atractiva, la empresa debe seguir una estrategia de quiebra o liquidación. La **quiebra** implica entregar la administración a los tribunales a cambio de cierta liquidación de las obligaciones financieras de la corporación. La administración de alto nivel espera que, una vez que el tribunal decida los reclamos sobre la empresa, ésta sea más fuerte y pueda competir mejor en una industria más atractiva. Interstate Bakeries se acogió al capítulo 11 de la Ley de Bancarrota en 2004 al enfrentar una deuda alta y la disminución de las ventas de su Pan Wonder, Twinkies y Hostess Cup Cakes. Como no pudo reducir sus altos costos de gastos generales, los costos de sus productos dejaron de ser competitivos. Se designó a un nuevo director general para que hiciera lo que la administración de Interstate fue incapaz de hacer: recortar drásticamente la mano de obra y los costos de manufactura y , al mismo tiempo, aumentar la distribución a Wal-Mart y otras tiendas de descuento.[55]

En contraste con la quiebra, que busca la continuidad de una corporación, la **liquidación** es la terminación de una empresa. Cuando la industria es poco atractiva y la empresa es demasiado débil para ser vendida como un negocio en operaciones, puede decidir convertir en efectivo tantos activos comerciables como sea posible para distribuirlo entre los accionistas después de pagar todas las obligaciones. La liquidación es una estrategia prudente para las empresas en dificultades que tienen un pequeño número de opciones, todas las cuales son problemáticas.[56] El beneficio de la liquidación sobre la quiebra es que la junta directiva, como representante de los accionistas, y la administración de alto nivel toman las decisiones en vez de someterlas al tribunal de quiebras, el cual puede decidir ignorar por completo a los accionistas.

En ocasiones, la administración de alto nivel debe estar dispuesta a elegir una de estas estrategias de reducción menos atractivas. Desafortunadamente, muchos administradores de alto nivel no están dispuestos a admitir que su empresa tiene debilidades graves por el temor de ser culpados personal-

mente. Aún peor, es posible que la administración ni siquiera perciba que se está desarrollando una crisis. Cuando estos administradores de alto nivel advierten finalmente el problema, tienden a atribuir los problemas a perturbaciones ambientales temporales y a seguir estrategias de beneficios. Aunque las cosas van tremendamente mal, la cúpula administrativa se siente muy tentada a evitar la liquidación con la esperanza de que ocurra un milagro. En este caso entra en un *ciclo de declive*, en el que pasa a través de un proceso de secreto y negación, seguido de culpa y menosprecio, evasión y protección territorial, todo lo cual finaliza con pasividad e impotencia.[57] De esta forma, la corporación necesita una junta directiva fuerte que, para proteger los intereses de los accionistas, pueda decir a la administración de alto nivel cuándo debe rendirse.

7.3 Análisis de cartera

El **capítulo 6** trata sobre la manera en que las líneas de productos y las unidades de negocio individuales pueden ganar una ventaja competitiva en el mercado mediante la aplicación de estrategias competitivas y de cooperación. Las empresas con múltiples líneas de productos o unidades de negocio también deben preguntarse cómo dirigir estos diversos productos y unidades de negocio para aumentar el rendimiento corporativo general:

- ¿Cuánto tiempo y dinero se deben invertir en los mejores productos y unidades de negocio para asegurar que sigan siendo exitosos?
- ¿Cuánto tiempo y dinero se deben invertir en el desarrollo de productos nuevos y costosos, la mayoría de los cuales nunca tendrá éxito?

Una de las ayudas más populares para desarrollar la estrategia corporativa en una corporación de múltiples negocios es el análisis de cartera. Aunque su popularidad ha disminuido desde la década de los setenta y ochenta, cuando más de la mitad de las grandes corporaciones empresariales lo utilizaban, aún lo emplea alrededor de 27% de las empresas Fortune 500 en la formulación de la estrategia corporativa.[58] El análisis de cartera coloca a las oficinas centrales corporativas en el papel de un banquero interno. Cuando se recurre al **análisis de cartera**, la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocio como una serie de inversiones de la que espera un beneficio rentable. Las líneas de productos y unidades de negocio forman una cartera de inversiones que ella debe manejar constantemente para garantizar el mejor retorno sobre el dinero que la corporación invirtió. Un estudio de McKinsey & Company sobre el rendimiento de las 200 corporaciones más grandes de Estados Unidos descubrió que las empresas que manejaron activamente sus carteras de negocios a través de adquisiciones y desinversiones crearon mucho más valor para los accionistas que las empresas que las manejaron pasivamente.[59]

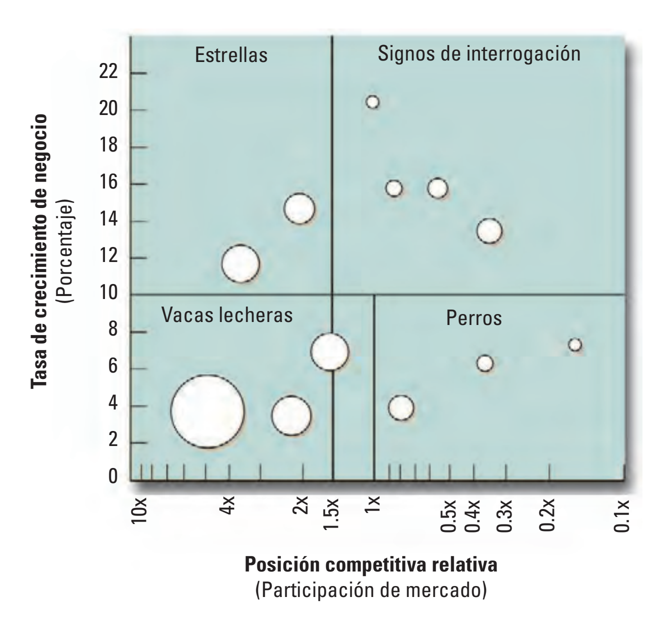
Dos de los enfoques de cartera más populares son la Matriz BCG de crecimiento-participación y la pantalla de negocios de GE.

Matriz BCG de crecimiento-participación

La **matriz BCG** (por sus siglas en inglés, Boston Consulting Group) **de crecimiento-participación**, que ilustra la **figura 7.3**, es la forma más sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación. Cada una de sus líneas de productos o unidades de negocio se registra en una matriz de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria donde compite y su participación relativa en el mercado. La posición competitiva relativa de una unidad se define como su participación en el mercado en la industria dividida entre la del competidor más grande. Según este cálculo, una participación relativa en el mercado mayor a 1.0 pertenece al líder de mercado. La tasa de crecimiento de negocio es el porcentaje de crecimiento de mercado, es decir, el porcentaje en que han aumentado las ventas de la clasificación de productos de una unidad de negocio en particular. La matriz supone que, en igualdad de condiciones, un mercado en crecimiento es atractivo.

La línea que divide las áreas de posición competitiva relativa alta y baja se establece a 1.5 veces. Una línea de productos o unidad de negocio debe tener fortalezas relativas de esta magnitud para garantizar que tendrá la posición dominante necesaria para ser una "estrella" o "vaca lechera". Asimismo,

Figura 7–3
Matriz BCG de crecimiento-participación



Fuente: reimpreso de Long Range Planning, *vol. 10, Núm. 2, 1977, Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", pág. 12. Copyright © 1977 con permiso de Elsevier.*

una línea de productos o unidad de negocio que tiene una posición competitiva relativa menor a 1.0 posee un estatus de "perro".[60] En la **figura 7.3**, cada producto o unidad de negocio se representa por medio de un círculo. El área del círculo representa la importancia relativa para la corporación de cada unidad de negocio o línea de productos en cuanto a los activos usados o las ventas generadas.

La matriz BCG de crecimiento-participación tiene mucho en común con el ciclo de vida del producto. A medida que un producto avanza a través de su ciclo de vida, se clasifica en uno de cuatro tipos con el propósito de tomar decisiones de financiamiento:

- Los **signos de interrogación** (denominados en ocasiones "niños problema" o "gatos salvajes") son productos nuevos con un potencial de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo. Para que un producto de este tipo gane suficiente participación de mercado para convertirse en un líder y, luego, en estrella, es necesario tomar dinero de productos más maduros e invertirlo en el signo de interrogación.
- Las **estrellas** son líderes de mercado que se encuentran normalmente en el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de mercado. Cuando disminuye su tasa de crecimiento de mercado, las estrellas se convierten en "vacas lecheras". La directora general de HP ha denominado al negocio de impresoras de esta empresa la "joya de la corona" porque en 2002 generó 105% de los beneficios de HP (otras unidades perdieron dinero), pero, al mismo tiempo, representaba sólo 28% de las ventas de HP.[61]
- Por lo general, las **vacas lecheras** generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación de mercado. En esta etapa de declive de su ciclo de vida, estos productos son "ordeñados" para obtener el efectivo que se invertirá en nuevos signos de interrogación. Los signos de interrogación que no pueden obtener una participación dominante de mercado (y, por lo tanto, convertirse en estrellas) se convierten en "perros" cuando la tasa de crecimiento de la industria disminuye inevitablemente.
- Los **perros** tienen una baja participación mercado y carecen del potencial para generar mucho efectivo (porque están en una industria poco atractiva). De acuerdo con la matriz BCG de crecimiento-participación, los perros se deben vender o administrar cuidadosamente debido a la pequeña cantidad de efectivo que puedan generar. Por ejemplo, DuPont, el inventor del nailon, vendió su unidad de textiles en 2003 porque la empresa deseaba eliminar sus productos de bajo margen y centrarse más en su creciente negocio de biotecnología.[62]

Como apoyo a la matriz BCG de crecimiento-participación está el concepto de la curva de experiencia (que se analizó en el **capítulo 5**). Se supone que la clave del éxito es la participación de mercado. Las empresas que tienen la mayor participación tienden a tener una posición de liderazgo en costos que se basa en economías de escala, entre otras cosas. Si una empresa puede usar la curva de experiencia en beneficio propio, debe tener la capacidad de manufacturar y vender nuevos productos a un precio lo suficientemente bajo como para ganar un liderazgo temprano en la participación de mercado (suponiendo que los competidores no logren imitarlos). Una vez que el producto se convierte en una estrella, está destinado a ser muy rentable y, en el futuro inevitable, convertirse en una vaca lechera.

Después de registrar las posiciones actuales de sus líneas de productos o unidades de negocio en una matriz, una empresa puede proyectar sus posiciones futuras, suponiendo que no haya ningún cambio de estrategia. En este momento, las matrices presentes y proyectadas se pueden usar para ayudar a identificar problemas estratégicos importantes que enfrenta la organización. La meta de cualquier empresa es mantener una cartera equilibrada que pueda ser autosuficiente en efectivo y que siempre trabaje para cosechar productos maduros de industrias en declive con el fin de apoyar a nuevos productos de industrias en crecimiento.

La matriz BCG de crecimiento-participación es un concepto de cartera muy conocido que posee algunas ventajas claras. Es cuantificable y fácil de usar. *Vaca lechera*, *perro* y *estrella* son términos fáciles de recordar para referirse a las unidades de negocio o productos de una corporación. Desafortunadamente, la matriz BCG de crecimiento-participación tiene algunas limitaciones graves:

- El uso de alto y bajo para formar cuatro categorías es demasiado simplista.
- La relación entre la participación de mercado y la rentabilidad es cuestionable.[63] Los negocios con baja participación también pueden ser rentables.[64] Por ejemplo, Olivetti es todavía rentable a pesar de que vende máquinas de escribir manuales a través de catálogos por correo.
- La tasa de crecimiento es sólo un aspecto del atractivo de la industria.
- Las líneas de productos o unidades de negocio se comparan sólo con un competidor: el líder de mercado. Los competidores pequeños con participaciones de mercado en rápido crecimiento son ignorados.
- La participación de mercado es sólo un aspecto de la posición competitiva general.

Pantalla de negocios de GE

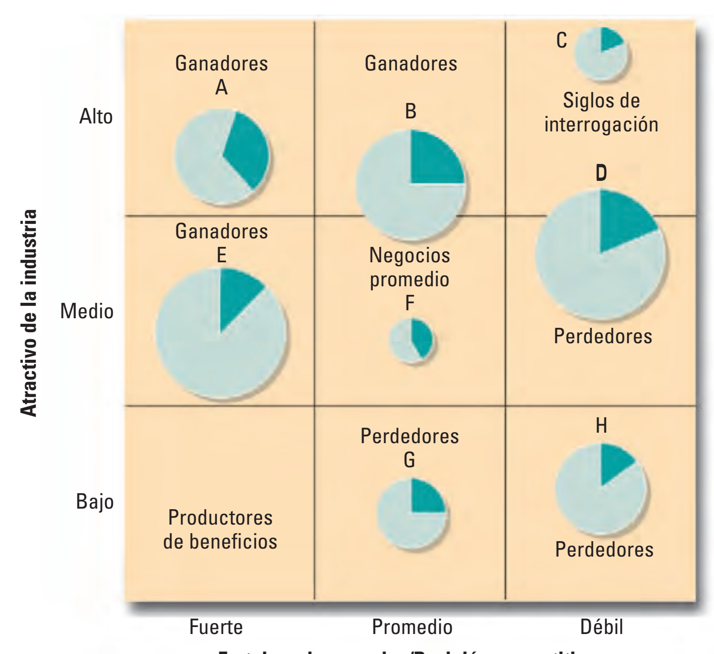
General Electric, con apoyo de la empresa consultora McKinsey & Company, desarrolló una matriz más complicada. Como ilustra la **figura 7.4**, la **pantalla (matriz) de negocios de GE** incluye nueve cuadrantes que se basan en el atractivo de la industria a largo plazo y la fortaleza de negocios/posición competitiva. La pantalla (matriz) de negocios de GE, en contraste con la matriz BCG de crecimiento-participación, incluye muchos más datos en sus dos factores clave que sólo la tasa de crecimiento de negocio y la participación de mercado comparable. Por ejemplo, en GE, el atractivo de la industria incluye la tasa de crecimiento del mercado, la rentabilidad de la industria, el tamaño y las prácticas de precios, entre otras oportunidades y amenazas posibles. La fortaleza de negocios o la posición competitiva incluye la participación de mercado, así como la posición tecnológica, la rentabilidad y el tamaño, entre otras fortalezas y debilidades posibles.[65]

Las líneas de productos o unidades de negocios se identifican con una letra y se registran como círculos en la pantalla de negocios de GE. El área de cada círculo es proporcional al tamaño de la industria con relación a las ventas. Las rebanadas de pastel dentro de los círculos representan la participación de mercado de las líneas de productos o unidades de negocio.

Para registrar las líneas de productos o unidades de negocio en la pantalla de negocios de GE, siga estos cuatro pasos:

1. Seleccione los criterios para calificar la industria de cada línea de productos o unidad de negocio. Evalúe el atractivo general de la industria para cada línea de productos o unidad de negocio en una escala de 1 (muy poco atractiva) a 5 (muy atractiva).
2. Seleccione los factores clave necesarios para el éxito de cada línea de productos o unidad de negocios. Evalúe la fortaleza de negocios/posición competitiva de cada línea de productos o unidad de negocio en una escala de 1 (muy débil) a 5 (muy fuerte).

Figura 7–4
Pantalla (matriz) de negocios de GE



Fuente: adaptado de Strategic Management in GE, *Corporate Planning and Development, General Electric Corporation. Reimpreso con permiso de General Electric Company.*

3. Registre la posición actual de cada línea de productos o unidad de negocio en una matriz como la que se ilustra en la **figura 7.4.**
4. Registre la cartera futura de la empresa, suponiendo que las estrategias corporativas y empresariales presentes permanecen sin cambio. ¿Existe una brecha de rendimiento entre las carteras proyectada y deseada? Si es así, esta brecha debe servir como un estímulo para revisar seriamente la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la corporación.

En general, la pantalla (matriz) de negocios de GE de nueve cuadrantes es un perfeccionamiento de la matriz BCG de crecimiento-participación. La pantalla (matriz) de negocios de GE considera mucho más variables y no llega a conclusiones tan simplistas. Por ejemplo, reconoce que el atractivo de una industria se puede evaluar en formas muy diversas (no sólo el simple uso de la tasa de crecimiento) y, de este modo, permite a los usuarios seleccionar cualquier criterio que consideren más adecuado para su situación. No obstante, esta matriz de cartera tiene algunas desventajas:

- Se puede volver demasiado complicada y engorrosa.
- Los cálculos numéricos del atractivo de la industria y la fortaleza de negocios/posición competitiva da la apariencia de objetividad, pero, en realidad, son juicios subjetivos que varían de una persona a otra.
- No representa con certeza las posiciones de nuevos productos o unidades de negocio de industrias en desarrollo.

Ventajas y limitaciones del análisis de cartera

Por lo general, el análisis de cartera se utiliza para formular estrategias porque ofrece ciertas *ventajas*:

- Anima a la administración de alto nivel a evaluar cada negocio de la corporación de manera individual, así como establecer objetivos y asignar recursos a cada uno.
- Estimula el uso de datos orientados externamente para complementar el criterio de la administración.

- Plantea el asunto de la disponibilidad del flujo de efectivo para usarlo en la expansión y el crecimiento.
- Su representación gráfica facilita la comunicación.

Sin embargo, el análisis de cartera posee algunas *limitaciones* muy reales que han ocasionado que algunas empresas disminuyan el uso de este enfoque:

- Es difícil definir los segmentos de producto y mercado.
- Sugiere el uso de estrategias estándar que pueden pasar por alto las oportunidades o ser poco prácticas.
- Proporciona una ilusión de rigor científico cuando en realidad las posiciones se basan en criterios subjetivos.
- Sus términos cargados de valor, como “vaca lechera” y “perro”, pueden conducir a profecías de autocumplimiento.
- No siempre es claro qué hace a una industria atractiva o dónde se encuentra un producto en su ciclo de vida.
- Seguir ingenuamente las indicaciones de un modelo de cartera puede reducir realmente los beneficios corporativos si éstos se usan de manera inadecuada. Por ejemplo, el director general de General Mills, H. Brewster Atwater, se refirió a la mezcla para pastel marca Bisquick de su empresa como un producto que habría sido descartado hace años según el análisis de cartera. “Este producto tiene 57 años de antigüedad. Con todo derecho, debió haber sido superado por productos más recientes. Sin embargo, con la investigación adecuada para mejorar el producto y la promoción correcta para mantener a los clientes emocionados, aún funciona muy bien.”[66]

7.4 Parenting (sombrilla) corporativo

Campbell, Goold y Alexander, autores de *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, sostiene que los estrategas corporativos deben responder dos preguntas cruciales:

- ¿Qué negocios debe poseer esta empresa y por qué?
- ¿Qué estructura organizacional, procesos administrativos y filosofía fomentarán un rendimiento superior de las unidades de negocio de la empresa?[67]

El análisis de cartera intenta responder estas preguntas mediante el examen del atractivo de diversas industrias y la administración de las unidades de negocio con base en el flujo de efectivo, es decir, el empleo del efectivo generado en unidades maduras para crear nuevas líneas de productos. Desafortunadamente, el análisis de cartera no responde a qué industrias debe entrar una corporación o cómo puede lograr sinergia entre sus líneas de productos y unidades de negocio. Como lo sugiere su nombre, el análisis de cartera tiende a ver los asuntos sobre todo desde el punto de vista financiero, esto es, considera a las unidades de negocio y a las líneas de productos como inversiones separadas e independientes.

En contraste, el **parenting (sombrilla) corporativo** visualiza a las corporaciones con relación a los recursos y las capacidades que se pueden usar para crear valor de las unidades de negocio, así como para generar sinergias a través de éstas. Según Campbell, Goold y Alexander:

> *Las empresas multinegocios crean valor influyendo en los negocios que poseen o cultivándolos. Las mejores empresas padre crean más valor que cualquiera de sus rivales en caso de que éstos poseyeran los mismos negocios. Esas empresas tienen lo que llamamos ventaja de paternidad.*[68]

El parenting (sombrilla) corporativo genera una estrategia corporativa concentrándose en las competencias centrales de la corporación padre (madre) y en el valor creado a partir de la relación entre el padre (la madre) y sus negocios. En la forma de oficinas centrales corporativas, el padre (la madre) posee mucho poder en esta relación. Según Campbell, Goold y Alexander, si existe un buen encaje entre

las destrezas y los recursos del padre (de la madre) y las necesidades y oportunidades de las unidades de negocio, es probable que la corporación cree valor. Sin embargo, si no existe un buen encaje, es probable que la corporación destruya el valor.[69] La investigación indica que las empresas que poseen un buen encaje entre su estrategia y sus roles de paternidad tienen un mejor rendimiento que las empresas que carecen de él.[70] Este enfoque de la estrategia corporativa es útil no sólo para decidir los negocios que se deben adquirir, sino también para elegir la manera de administrar mejor cada unidad de negocio existente. Éste parece ser el secreto del éxito de General Electric bajo la dirección de Jack Welch. Según un analista, “él y sus administradores agregan realmente valor mediante la imposición de estándares difíciles de rentabilidad y la rápida diseminación de los conocimientos y las mejores prácticas a través del imperio de GE. Si algún truco de manufactura reduce los costos en los talleres de reparación de motores para aviones de GE en Gales, él insiste en que el truco se aplique en todo el grupo”.[71]

Por lo tanto, el trabajo principal de las oficinas centrales corporativas es lograr sinergia entre las unidades de negocio mediante los recursos necesarios a las unidades, la transferencia de destrezas y capacidades entre las unidades y la coordinación de las actividades de las funciones compartidas de las unidades para lograr economías de alcance (como en las compras centralizadas).[72] Esto concuerda con el concepto de organización que aprende que se analizó en el **capítulo 1**, en el que el papel de una empresa grande es facilitar y transferir los activos de conocimientos y servicios a través de la corporación.[73] Esto es especialmente importante dado que 75% o más del valor de mercado de una empresa moderna proviene de sus activos intangibles, es decir, sus conocimientos y capacidades.[74]

Desarrollo de una estrategia de parenting (sombrilla) corporativo

Campbell, Goold y Alexander sostienen que la búsqueda de una estrategia corporativa adecuada conlleva tres pasos analíticos:

1. **Examinar los factores estratégicos de cada unidad de negocio (o empresa meta, en el caso de una adquisición):** el personal de las unidades de negocio identificó probablemente factores estratégicos mientras creaba las estrategias de negocio para sus unidades. Un enfoque popular es establecer centros de excelencia a través de una corporación. De acuerdo con Frost, Birkinshaw y Ensign, un **centro de excelencia** es “una unidad organizacional que integra una serie de capacidades que ha sido reconocida explícitamente por la empresa como una fuente importante de creación de valor, con la intención de que estas capacidades se ejerzan o diseminen hacia otras partes de la empresa”.[75]

2. **Examinar cada unidad de negocio (o empresa meta) con relación a las áreas en las que el rendimiento puede mejorar:** éstas se consideran oportunidades de parenting (sombrilla). Por ejemplo, dos unidades de negocio podrían ganar economías de alcance mediante la combinación de sus fuerzas de ventas. En otro ejemplo, una unidad puede tener buenas, aunque no excelentes, destrezas de manufactura y logística. Una empresa matriz que posee destrezas de clase mundial en estas áreas podría mejorar el rendimiento de esa unidad. El padre (madre) corporativo también podría transferir parte del personal de una unidad de negocio que posee las destrezas deseadas a otra unidad que requiere esas destrezas. El personal de las oficinas centrales corporativas, debido a su experiencia en muchas industrias, tiene capacidad para detectar áreas de posibles mejoras que ni siquiera el personal de la unidad de negocio pudo haber notado. A menos de que existan áreas específicas significativamente más débiles que las de la competencia, el personal de las unidades de negocio ni siquiera está consciente de que es posible mejorar estas áreas, sobre todo si cada unidad de negocio vigila sólo su propia industria.

3. **Analizar qué tan bien encaja la corporación padre con la unidad de negocio (o empresa meta):** las oficinas centrales corporativas deben estar al tanto de las fortalezas y debilidades de sus recursos, destrezas y capacidades. Para hacer esto, el padre corporativo debe preguntarse si posee características que concuerden con las oportunidades de parenting (sombrilla) de cada unidad de negocio. También debe cuestionar si existe alguna falta de concordancia entre sus características y los factores estratégicos de cada unidad de negocio.

Estrategia horizontal y competencia multipunto

Una **estrategia horizontal** es una estrategia corporativa que trasciende las fronteras de las unidades de negocio para crear sinergias a través de ellas y mejorar la posición competitiva de una o más unidades de negocio.[76] Cuando se utiliza para crear sinergia, actúa como una estrategia de parenting (sombrilla). Cuando se le emplea para mejorar la posición competitiva de una o más unidades de negocio, se considera una estrategia corporativa competitiva. En la **competencia multipunto**, grandes corporaciones multinegocios compiten con otras empresas similares en varios mercados. Estos competidores multipunto son empresas que compiten entre sí no sólo en una unidad de negocio, sino en varias de ellas. En algún momento, un competidor con mucho efectivo puede decidir crear su propia participación en un mercado específico y dejar en desventaja a la unidad de negocio de otra corporación. Aunque cada unidad de negocio es la responsable principal de su propia estrategia de negocio, en ocasiones puede requerir cierta ayuda de su padre (madre) corporativo, especialmente si la unidad de negocio del competidor recibe apoyo financiero fuerte del suyo. En este caso, las oficinas centrales corporativas desarrollan una estrategia horizontal para coordinar las diversas metas y estrategias de unidades de negocio relacionadas.

Por ejemplo, P&G, Kimberly-Clark, Scott Paper y Johnson & Johnson (J&J) compiten entre sí en diversas combinaciones de productos de papel, desde pañales desechables hasta pañuelos faciales. Como algo meramente hipotético, si J&J desarrollara sólo un papel sanitario para desafiar en un distrito específico a la marca Charmin de P&G, que tiene una alta participación, podría cobrar un precio bajo por su nueva marca para crear ventas rápidamente. P&G podría decidir no responder a este ataque a su participación recortando los precios de Charmin. Debido a la alta participación de mercado de este producto, P&G perdería mucho más dólares de ventas en una guerra de precios que los que perdería J&J con su marca de participación inicialmente baja. Para contraatacar, P&G podría desafiar entonces al champú para bebé de J&J, que tiene una alta participación, con su propio champú para bebé, de baja participación, en un distrito diferente. Una vez que J&J haya percibido la respuesta de P&G, podría dejar de desafiar a Charmin de tal manera que P&G dejara de desafiar a su champú para bebé.

La competencia multipunto y el uso resultante de la estrategia horizontal pueden retardar el desarrollo de la hipercompetencia en una industria. Darse cuenta de que un ataque a la posición de un líder de mercado podría generar una respuesta en otro mercado conduce a una abstención mutua en la que los administradores se comportan de manera más conservadora hacia rivales de multimercado y la rivalidad competitiva se reduce.[77] Por ejemplo, en una industria, la competencia multipunto disminuyó la probabilidad de que las empresas salieran de un mercado. "Vive y deja vivir" reemplazó a la fuerte rivalidad competitiva.[78] La competencia multipunto será más frecuente en el futuro, a medida que las corporaciones se conviertan en competidores globales y se expanden a más mercados por medio de alianzas estratégicas.[79]

7.5 Conclusión

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección general de la empresa. Aborda tres asuntos clave que una corporación enfrenta: 1) la orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción, 2) las industrias o mercados en los que la empresa compite a través de sus productos y unidades de negocio y 3) la manera en que la administración coordina las actividades, transfiere recursos y cultiva capacidades entre líneas de productos y unidades de negocio. Estos asuntos se manejan a través de la estrategia direccional, el análisis de cartera y el parenting corporativo.

Un efecto del crecimiento de las computadoras e internet es que las corporaciones reevalúan las industrias donde deben participar. Por ejemplo, Emerson Electric, la empresa manufacturera de St. Louis con 110 años de antigüedad que fabrica motores eléctricos, componentes de refrigeración y herramientas industriales, se posicionó recientemente en sistemas de respaldo de energía eléctrica para computadoras. Al percatarse de que el potencial de crecimiento de sus líneas de productos tradicionales era limitado, la administración de Emerson decidió moverse hacia una industria más atractiva. Como la red de suministro de energía eléctrica está llegando a su máxima capacidad, se espera que los apagones eléctricos sean más frecuentes en Estados Unidos a medida que la economía se expande. Pri-

mero, la empresa adquirió los negocios de productos de telecomunicaciones de Jordan Industries Inc. Posteriormente, Emerson compró la división de suministro eléctrico de Ericsson, la empresa sueca fabricante de teléfonos.

Las adquisiciones de Emerson significaron que la empresa podía proporcionar una capacidad confiable de respaldo de energía eléctrica a sus clientes. Cuando ésta se interrumpe, los componentes de Emerson actúan mediante el cambio de la energía eléctrica de una fuente a otra y la regulación del voltaje. Emerson proporciona generadores y celdas de combustible para producir electricidad temporal. Actualmente, estos productos son indispensables para cualquier empresa que depende de la internet para conducir negocios. Intira Corp., una empresa de hospedaje web con sede en St. Louis, sufrió un apagón de siete horas debido a un transformador descompuesto, pero pudo permanecer en línea gracias al equipo de Emerson. Según John Steensen, director de tecnología de Intira, "todos nuestros clientes afectados habrían recibido un mes de servicio gratuito si nos hubiéramos caído, lo cual nos habría costado cientos de miles de dólares". Las adquisiciones incrementaron significativamente las ventas de Emerson y convirtieron a la unidad de energía eléctrica en la unidad de negocio más grande y de mayor crecimiento de las cinco UEN de Emerson. Cisco Systems, MCI e Intel son clientes de Emerson. La administración de esta empresa calcula que su negocio de sistemas de energía eléctrica de alta tecnología crecerá entre 15 y 20% anualmente en el futuro inmediato.[80]

Datos curiosos de estrategia

- Los países menos corruptos del mundo son Finlandia, Nueva Zelanda, Dinamarca, Islandia, Singapur y Suecia.[81]
- Los países más corruptos del mundo son Angola, República Democrática del Congo, Costa de Marfil, Georgia, Indonesia y Tayikistán.[82]

Preguntas de repaso

1. ¿Cómo difiere el crecimiento horizontal del crecimiento vertical como estrategia corporativa? ¿Cómo difiere de la diversificación concéntrica?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre una estrategia de crecimiento interna y una externa? ¿Qué enfoque es mejor como estrategia de entrada internacional?
3. ¿Es la estabilidad realmente una estrategia o sólo un término para referirse a la ausencia de estrategia?
4. Compare el análisis FODA con el análisis de cartera.
5. ¿Cómo difiere el parenting (sombrilla) corporativo del análisis de cartera? ¿En qué se asemeja a éste? ¿Es un concepto útil en una industria global?

Ejercicio de práctica estratégica

El 14 de marzo de 2000, Stephen King, el escritor de novelas de terror, publicó en internet su nuevo libro, *Riding the Bullet*, antes de que apareciera en formato impreso. En 24 horas, alrededor de 400,000 personas habían descargado el libro, aunque la mayoría de ellas necesitaron descargar software para leerlo. La demanda inesperada bloqueó los servidores. Según Jack Romanos, presidente de Simon & Schuster, "no creo que nadie hubiera podido predecir cuántas personas estaban dispuestas a aceptar el texto escrito en un formato distinto al papel". Para muchos, esto anunció la llegada de la novela electrónica. Los ambientalistas festejaron el pronto reemplazo de los libros y periódicos de papel por libros electrónicos, lo que reduciría la contaminación proveniente de fábricas de papel y basureros. El libro de King era fácil de descargar y la descarga requería menos tiempo que un viaje a la librería. Los críticos argumentaron que el libro usaba internet porque, con 66 páginas, era demasiado corto para ser una novela estándar impresa. También era gratuito, así que no había nada que eliminara la curiosidad natural. Algunas personas de la industria calcularon que 75% de los que descargaron el libro no lo leyó.[83]

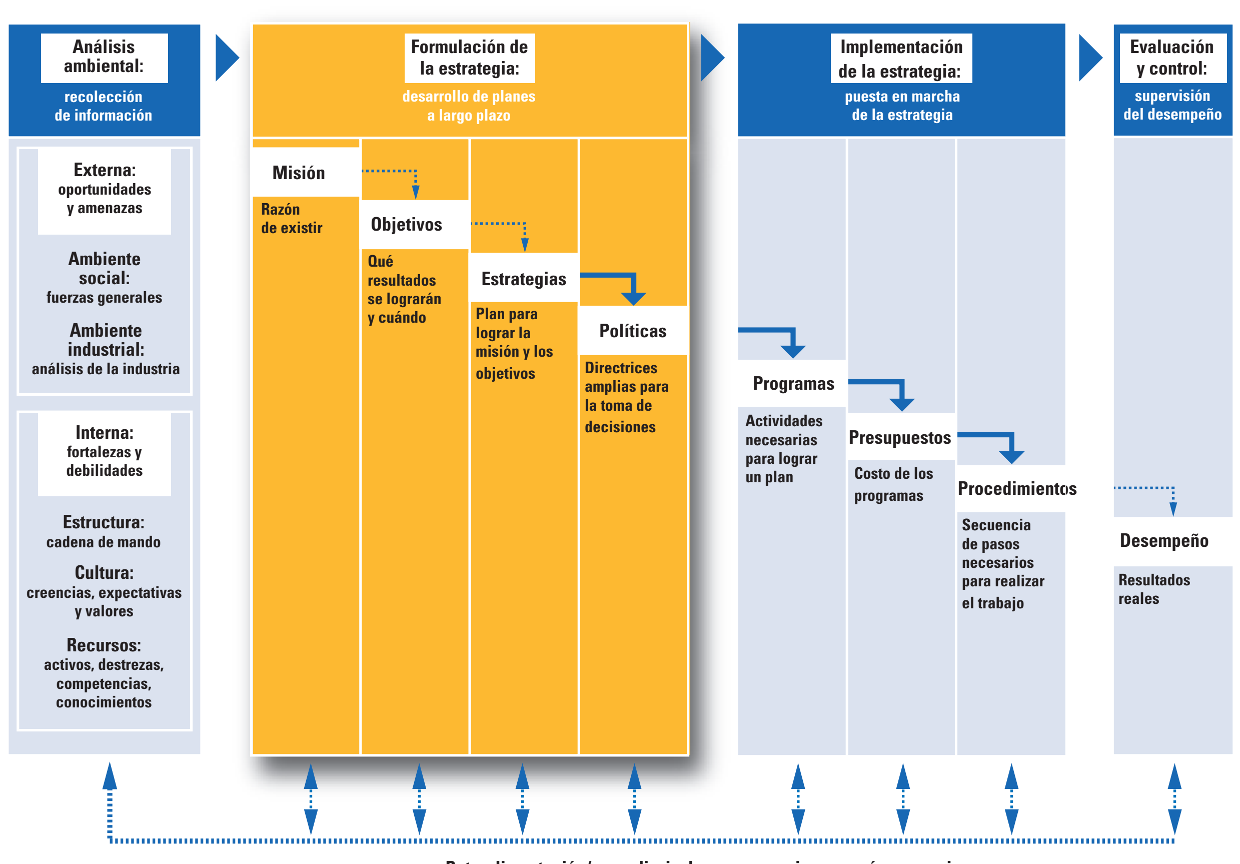
1. Forme pequeños grupos en clase para analizar el futuro de las publicaciones por internet.
2. Considere las siguientes preguntas como guías de discusión:
   - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las publicaciones electrónicas?
   - ¿Deben los editores de periódicos y libros realizar publicaciones electrónicas en vez de publicar en papel? El *Wall Street Journal* y otros periódicos publican en ambas formas, tanto en papel como en formato electrónico. ¿Es esto un éxito?
   - ¿Preferiría este libro y otros textos en un formato electrónico?
   - ¿Qué modelo de negocio deben usar los editores para obtener ganancias con publicaciones por internet?
3. Presente las conclusiones de su grupo ante la clase.

Términos clave

adquisición (pág. 166)
análisis de cartera (pág. 179)
casi integración (pág. 169)
centro de excelencia (pág. 184)
concentración (pág. 166)
concepto BOT (pág. 174)
consolidación (pág. 177)
contracción (pág. 177)
contrato administrativo (pág. 174)
contrato de largo plazo (pág. 169)
competencia multipunto (pág. 185)
crecimiento horizontal (pág. 169)
crecimiento vertical (pág. 167)
desarrollo interno de nuevos proyectos (pág. 173)
desinversión (pág. 178)
desperdicio organizacional (pág. 166)
diversificación (pág. 166)
diversificación concéntrica (pág. 170)
diversificación de conglomerado (pág. 170)
estrategia corporativa (pág. 164)
estrategia de beneficios (pág. 176)
estrategia de cambio (pág. 176)
estrategia de crecimiento (pág. 165)
estrategia de empresa cautiva (pág. 177)
estrategia de estabilidad (pág. 165)
estrategia de pausa y proceder con cautela (pág. 175)
estrategia de reducción (pág. 165)
estrategia de venta total (pág. 178)
estrategia direccional (pág. 165)
estrategia horizontal (pág. 185)
estrategia sin cambio (pág. 176)
estrella (pág. 180)
exportación (pág. 171)
franquicia (pág. 173)
fusión (pág. 166)
integración completa (pág. 168)
integración hacia adelante (pág. 167)
integración hacia atrás (pág. 167)
integración horizontal (pág. 169)
integración reducida (pág. 168)
integración vertical (pág. 167)
licencia (pág. 172)
liquidación (pág. 178)
matriz BCG de crecimiento-participación (pág. 179)
operación llave en mano (pág. 174)
pantalla (matriz) de negocios de GE (pág. 181)
parenting (sombrilla) corporativo (pág. 183)
perro (pág. 180)
producción compartida (pág. 174)
quiebra (pág. 178)
signo de interrogación (pág. 180)
sinergia (pág. 170)
subcontratación (pág. 169)
teoría de la economía de los costos de transacción (pág. 167)
vaca lechera (pág. 180)

CAPÍTULO 8

Formulación de la estrategia: estrategia funcional y opción estratégica



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Identificar diversas estrategias funcionales que sean útiles para lograr metas y objetivos organizacionales
- Saber qué actividades y funciones conviene subcontratar para ganar o fortalecer una ventaja competitiva
- Reconocer las estrategias que se deben evitar y entender por qué son peligrosas
- Crear escenarios corporativos para evaluar opciones estratégicas
- Usar una matriz de prioridades de las partes interesadas como apoyo para la toma de decisiones estratégicas
- Desarrollar políticas para implementar estrategias corporativas empresariales y funcionales

Durante casi 150 años, Church & Dwight Company ha creado participación de mercado para un nombre de marca cuyos productos se encuentran en 95% de los hogares estadounidenses. Sin embargo, si se preguntara a la persona promedio qué productos fabrica esta empresa, pocas lo sabrían. Aunque Church & Dwight puede no ser un nombre muy conocido, la omnipresente caja naranja del polvo para hornear marca Arm & Hammer[1] de la empresa es común en toda Norteamérica. Church & Dwight ofrece un ejemplo clásico de una estrategia funcional de marketing denominada *desarrollo de productos*. Poco tiempo después de su introducción en 1878, el polvo para hornear Arm & Hammer se convirtió en un artículo fundamental en las alacenas cuando las personas encontraron muchos usos para el bicarbonato de sodio distintos de la repostería, como la limpieza, la eliminación de olores y el cepillado de dientes. Al conocer los diversos usos que las personas encontraban para su producto, la empresa anunció que su bicarbonato de sodio era bueno no sólo para la repostería, sino también para eliminar los olores de refrigeradores, si simplemente se dejaba una caja abierta dentro del refrigerador. En una brillante acción de mercadotecnia, la empresa sugirió entonces que los consumidores compraran el producto y lo tiraran, es decir, ¡que eliminaran los olores del lavatrastes vaciando el polvo para hornear Arm & Hammer por el tubo de desagüe!

La empresa no se detuvo ahí. Buscó otros usos para su bicarbonato de sodio en nuevos productos. Church & Dwight ha logrado un crecimiento permanente en ventas y ganancias por medio del uso de *extensiones de línea*, pues puso la marca Arm & Hammer primero en el polvo para hornear y después en detergentes para ropa, pasta de dientes y desodorantes. Para inicios del siglo XXI, Church & Dwight se convirtió en un competidor importante en mercados dominados anteriormente sólo por gigantes como Procter & Gamble, Unilever y Colgate-Palmolive, mediante el sólo empleo de un nombre de marca. ¿Hay un límite para este crecimiento? ¿Existe un punto en el que estas continuas extensiones de línea comenzaran a afectar la integridad de la marca Arm & Hammer?

8.1 Estrategia funcional

La **estrategia funcional** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.

La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal.[2] Por ejemplo, una unidad de negocio que aplica una estrategia competitiva de diferenciación concentrándose en una excelente calidad necesita una estrategia funcional de manufactura que destaque los costosos procesos de garantía de la calidad por encima de una producción más barata de alto volumen; una estrategia funcional de recursos humanos que destaque la contratación y capacitación de una fuerza laboral altamente capacitada, aunque costosa, y una estrategia funcional de marketing que destaque la “atracción” del canal de distribución mediante anuncios para aumentar la demanda de consumo, sobre el “empuje”, que recurre a descuentos promocionales de vendedores al detalle. Sin embargo, si una

unidad de negocio deseara seguir una estrategia competitiva de costos bajos, se requeriría una serie distinta de estrategias funcionales para apoyar la estrategia de negocio.

Del mismo modo que las estrategias competitivas necesitan variar de una región del mundo a otra, las estrategias funcionales necesitan variar de región a región. Por ejemplo, cuando Mr. Donut se expandió a Japón, tuvo que vender sus donas no como desayuno, sino como bocadillo. Como los japoneses no acostumbraban tomar café y donas en el desayuno, preferían comer las donas por la tarde o la noche. De este modo, los restaurantes Mr. Donut se ubicaron cerca de estaciones de ferrocarril y supermercados. Todos los letreros estaban en inglés, para estimular los intereses occidentales de los japoneses.

Estrategia de marketing

La **estrategia de marketing** se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto. Por medio del uso de una **estrategia de desarrollo de mercado**, una empresa o unidad de negocio puede: 1) capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o 2) desarrollar nuevos mercados para productos actuales. Los gigantes de productos de consumo como P&G, Colgate-Palmolive y Unilever son expertos en el uso de la publicidad y promoción para implantar una estrategia de saturación/penetración de mercado con el fin de ganar la participación dominante en el sector de una categoría de productos. Como expertos evidentes en el ciclo de vida del producto, estas empresas pueden extender la vida de éste casi indefinidamente por medio de variantes "nuevas y mejoradas" del producto y empaque que atraen a la mayor parte de los nichos de mercado. Estas empresas también siguen la segunda estrategia de desarrollo de mercado, tomando un producto exitoso que venden en una parte del mundo para comercializarlo en todos lados. Por ejemplo, al observar el éxito que tuvieron en Europa sus detergentes para el remojo previo al lavado, P&G y Colgate introdujeron exitosamente este tipo de productos para lavandería en Norteamérica, bajo las marcas registradas Biz y Axion.

Por medio de la estrategia de **desarrollo de productos**, una empresa o unidad de negocio puede: 1) desarrollar nuevos productos para *mercados existentes* o 2) desarrollar nuevos productos para *nuevos mercados*. Church & Dwight tuvo mucho éxito mediante la aplicación de la primera estrategia de desarrollo de productos, el desarrollo de nuevos productos para venderlos a sus clientes actuales en sus mercados existentes. Al reconocer el gran atractivo de su polvo para hornear marca Arm & Hammer, la empresa ha creado nuevos usos para su bicarbonato de sodio reformulándolo como pasta de dientes, desodorante y detergente. El uso de un nombre de marca exitoso para vender otros productos se denomina **extensión de línea**, que es una buena forma de atraer a los clientes actuales de una empresa. Sara Lee Corporation (famosa por sus tartas de queso congeladas) ha adoptado el mismo enfoque y ha colocado el nombre Sara Lee en varios productos alimentarios, como carnes de primera y productos de repostería frescos. Arm & Hammer ha seguido eficazmente la segunda estrategia de desarrollo de productos al desarrollar nuevos productos para reducir la contaminación (mediante el uso de compuestos de bicarbonato de sodio) y venderlos a plantas de energía eléctrica alimentadas con carbón, un mercado muy distinto a las tiendas de abarrotes.

Existen muchas otras estrategias de marketing. Por ejemplo, para efectos de publicidad y promoción, una empresa o unidad de negocios puede elegir entre estrategias de marketing de "empuje" y "atracción". Muchas grandes empresas de productos alimentarios y de consumo de Estados Unidos y Canadá han seguido una **estrategia de empuje** al invertir una gran cantidad de dinero en promociones comerciales para ganar o conservar espacio de estante en tiendas al detalle. Las promociones comerciales incluyen descuentos, ofertas especiales en tiendas y bonos publicitarios diseñados para "empujar" los productos a través del sistema de distribución. Kellogg Company decidió hace algunos años cambiar su hincapié de una estrategia de empuje a una **estrategia de atracción**, en la que la publicidad "arrastra" los productos a través de los canales de distribución. Ahora, la empresa invierte más dinero en publicidad de consumo diseñada para crear conocimiento de marca de tal manera que los compradores pregunten por los productos. La investigación ha comprobado que un alto nivel de publicidad (una parte clave de la estrategia de atracción) es beneficioso para las marcas líder de un mercado.[3]

Otras estrategias de marketing se relacionan con la distribución y el precio. ¿Debe una empresa usar distribuidores y concesionarios para vender sus productos, debe venderlos a comerciantes masivos o incluso directamente al consumidor a través de internet? El uso simultáneo de múltiples canales puede ocasionar problemas. Por ejemplo, con el propósito de incrementar las ventas de sus tractores y cor-

tadoras de césped, John Deere decidió vender estos productos no sólo a través de su red actual de distribuidores, sino también por medio de comerciantes masivos, como Home Depot. Los concesionarios de Deere estaban furiosos. Consideraban a Home Depot como un competidor clave. Los concesionarios estaban preocupados de que la capacidad de Home Depot para superarlos en precios los convirtiera finalmente en algo más que instalaciones de reparación para su competencia y los dejara con ventas insuficientes para permanecer en el negocio.[4]

Cuando establecen el precio de un nuevo producto, las empresas o unidades de negocio pueden seguir una de dos estrategias. En el caso de las empresas pioneras en nuevos productos, los **precios premium** ofrecen la oportunidad de "obtener la crema" del nivel superior de la curva de demanda con un precio alto mientras el producto es novedoso y los competidores son escasos. En contraste, los **precios de introducción** intentan acelerar el desarrollo de mercado y ofrecen a la firma pionera la oportunidad de usar la curva de experiencia para ganar participación de mercado con un precio bajo y después dominar la industria. De acuerdo con los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio, cualquiera de estas opciones es atractiva para una empresa o unidad de negocio específica. No obstante, a largo plazo, los precios de introducción tienen más probabilidades que los precios premium de incrementar los beneficios operativos de una unidad.[5] El uso de internet para vender productos directamente a los consumidores permite a una empresa utilizar los **precios dinámicos**, una práctica en la que los precios varían frecuentemente con base en la demanda, el segmento de mercado y la disponibilidad de los productos.[6]

Estrategia financiera

La **estrategia financiera** examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero. También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

El equilibrio entre lograr la razón de apalancamiento deseada y depender de financiamiento interno a largo plazo a través del flujo de efectivo es un aspecto clave de la estrategia financiera. Muchas empresas familiares pequeñas y medianas, como Urschel Laboratories, tratan de evitar todas las fuentes externas de fondos para eludir compromisos externos y mantener el control de la empresa dentro de la familia. Sin embargo, muchos analistas financieros creen que sólo por medio del financiamiento a través de deuda a largo plazo las corporaciones pueden recurrir al apalancamiento financiero para incrementar sus ganancias por acción, aumentar el precio de éstas y el valor general de la empresa. La investigación indica que niveles más altos de deuda no sólo desalientan la toma de control por otras empresas (pues la empresa es menos atractiva), sino que también mejoran la productividad y los flujos de efectivo al obligar a la administración a centrase en los negocios clave.[7]

La investigación revela que la estrategia financiera de una empresa recibe la influencia de su estrategia de diversificación corporativa. Por ejemplo, el financiamiento con fondos propios es preferible para la diversificación relacionada, en tanto que el financiamiento por medio de deuda es preferible para la diversificación no relacionada.[8] La tendencia reciente que se aleja de las adquisiciones no relacionadas para orientarse hacia las adquisiciones relacionadas explica por qué el número de adquisiciones pagadas completamente con acciones aumentó sólo de 2% en 1988 a 50% en 1998.[9]

Una estrategia financiera muy popular es la compra apalancada (LBO, por sus siglas en inglés, *leveraged buyout*). En una **compra apalancada** una empresa adquiere otra mediante una transacción financiada principalmente con deuda, la cual se obtiene por lo general de una tercera parte, como una empresa aseguradora o un banquero de inversión. Finalmente, la deuda se paga con el dinero que generan las operaciones de la empresa adquirida o con la venta de sus activos. Como se puede observar, la empresa adquirida paga su propia adquisición. Entonces, la administración de la LBO se encuentra bajo la enorme presión de mantener la rentabilidad de la empresa altamente apalancada. Desafortunadamente, el enorme monto de deuda en los libros de la empresa adquirida puede ocasionar realmente su declive final pues tiende a concentrar la atención de la administración en asuntos de corto plazo. Un estudio de LBO (denominadas también MBO, por sus siglas en inglés, *Management Buy Outs*; compras por la misma administración) reveló que el rendimiento financiero de la LBO típica cae generalmente

por debajo del promedio de la industria en el cuarto año después de la compra. La empresa declina debido a las expectativas exageradas, la utilización de todas las reservas, el desgaste de la administración y la falta de administración estratégica.[10] Con frecuencia, la única solución es salir a la bolsa nuevamente y vender acciones para financiar el crecimiento.[11]

La administración de los dividendos y el precio de las acciones es una parte importante de la estrategia financiera de una corporación. Con frecuencia, las corporaciones de industrias en rápido crecimiento, como las de computadoras y software informático, no declaran dividendos, ya que usan el dinero que podrían invertir en dividendos para financiar el crecimiento rápido. Si la empresa es exitosa, su crecimiento de ventas y beneficios se refleja en un precio más alto de las acciones, lo que finalmente produce una enorme ganancia de capital cuando los accionistas venden sus acciones comunes. Otras corporaciones, como Maytag Corporation, que no enfrentan un crecimiento rápido deben apoyar el valor de sus acciones ofreciendo dividendos sólidos. Del mismo modo que Maytag, pueden incluso incurrir en deuda para financiar estos dividendos.

Varias empresas apoyan el precio de sus acciones por medio de la **reducción de acciones en circulación**. En contraste con la típica reducción de acciones de 2 por 1 en la que un inversionista recibe una acción adicional por cada acción que posee (y en la que cada acción vale sólo la mitad), en una reducción de acciones en circulación de 1 por 2, las acciones de un inversionista se dividen a la mitad a cambio del mismo monto total de dinero (en la que cada acción vale ahora el doble). Así, 100 acciones con un valor de 10 dólares cada una se intercambian por 50 acciones que valen 20 dólares cada una. Una reducción de acciones en circulación puede aumentar exitosamente el precio de las acciones de una empresa, pero no resuelve los problemas subyacentes. Un estudio realizado por Credit Suisse First Boston reveló que, a largo plazo, casi todas las 800 empresas que efectuaron reducciones de acciones en circulación en un periodo de cinco años tuvieron un rendimiento más bajo que empresas similares.[12]

Una estrategia financiera reciente que aplican grandes corporaciones para destacar una unidad de negocio de alto crecimiento en un sector popular del mercado de valores es establecer una acción de rastreo. Una **acción de rastreo** es un tipo de acción común que se relaciona con una parte de los negocios de una corporación. Esta estrategia permite a las empresas destacar una unidad de negocio de alto crecimiento sin vender el negocio. Si mantiene a la unidad como una subsidiaria con sus acciones comunes identificadas de manera independiente, la corporación puede conservar el control de la subsidiaria e incluso otorgarle capacidad para financiar su propio crecimiento sin dinero externo. Se cotiza en la bolsa como una OPI (Oferta Pública Inicial) y paga dividendos con base en el rendimiento de la unidad. Como en realidad la acción de rastreo es una participación en el capital de la empresa matriz (no de la subsidiaria), otra empresa no puede adquirir la subsidiaria por medio de la compra de sus acciones. Ejemplos de corporaciones que usan acciones de rastreo como parte de su estrategia financiera son AT&T (AT&T Wireless), Sprint (Sprint PCS), JCPenney (CVS Drugs) y Staples (Staples.com).[13]

Estrategia de investigación y desarrollo (IyD)

La **estrategia de IyD** se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de IyD (básica, de productos o de procesos) y la pregunta de cómo tener acceso a nueva tecnología, ya sea a través del desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégicas.

Una de las opciones de IyD es ser un **líder en tecnología**, es decir, ser pionero en una innovación, o un **seguidor de tecnología**, esto es, un imitador de los productos de competidores. Porter sostiene que decidir convertirse en un líder o un seguidor de tecnología puede ser una manera de lograr costos bajos o diferenciación (vea la **tabla 8.1**).

Un ejemplo de uso eficaz de una estrategia funcional de *líder* en IyD para lograr una ventaja competitiva de diferenciación es Nike, Inc. Esta empresa invierte en IyD más que la mayoría de las empresas de la industria para diferenciar el desempeño de sus zapatos deportivos del de sus competidores. Como resultado, sus productos se han convertido en los favoritos de importantes atletas. Un ejemplo del uso de la estrategia funcional de *seguidor* de IyD para lograr una ventaja competitiva en costos bajos es Dean Foods Company. “Hemos logrado que el cliente venga y nos diga: ‘si pueden producir un producto X, Y y Z con la misma calidad y servicio, pero a un precio más bajo y sin colocarle una etiqueta costosa, cuenten con el negocio’”, dice Howard Dean, presidente de la empresa.[14]

TABLA 8–1
ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y VENTAJA COMPETITIVA

	Liderazgo tecnológico	Seguidor en tecnología
Ventaja en costos	Pionera en el diseño de producción de menor costo. Ser la primera en la parte más baja de la curva de aprendizaje. Crear formas de bajo costo para realizar actividades de valor.	Reducir el costo del producto o de las actividades de valor, aprendiendo de la experiencia del líder. Evitar los costos de IyD por medio de la imitación.
Diferenciación	Pionera en un producto único que aumenta el valor para el comprador. Innovar en otras actividades para aumentar el valor para el comprador.	Adaptar el producto o sistema de entrega de manera más apegada a las necesidades del comprador, aprendiendo de la experiencia del líder.

Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter. Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

Un número creciente de empresas trabaja con sus proveedores para ayudarlos a ir a la par de la tecnología cambiante. Comienzan a darse cuenta de que una empresa no puede ser competitiva tecnológicamente sólo a través de su desarrollo interno. Por ejemplo, el uso diestro que Chrysler Corporation hace de sus proveedores de partes para el diseño de todo, desde asientos para automóviles hasta ejes de transmisión, le ha permitido invertir mucho menos dinero que sus competidores para desarrollar nuevos modelos de automóviles. El uso de alianzas estratégicas en tecnología es una manera de combinar las capacidades de IyD de dos empresas. Maytag Corporation trabajó con uno de sus proveedores para aplicar tecnología de lógica difusa a sus lavaplatos IntelliSense™. La asociación permitió a Maytag completar el proyecto en una menor cantidad de tiempo que si hubiera tratado de hacerlo por sí sola.[15]

Un nuevo enfoque de la IyD es la **innovación abierta**, en la que una empresa utiliza alianzas y relaciones con laboratorios corporativos, gubernamentales y académicos para conocer nuevos desarrollos. Por ejemplo, Intel abrió cuatro instalaciones de investigación en pequeña escala en conjunto con universidades para estimular la transferencia de ideas. Mattel, Wal-Mart y otras dos empresas de fabricación y venta de juguetes utilizan agentes creativos como Big Idea Group para explorar nuevas ideas para juguetes. Esta empresa invita a inventores a presentar ideas en su sitio web (www.bigideagroup.net). Después, perfecciona las ideas más prometedoras y las promueve con sus clientes.[16] Para abrir sus propios laboratorios de ideas generadas en todas partes, el director general de P&G, Art Lafley, dispuso que la mitad de las ideas de la empresa debían provenir del exterior, un porcentaje superior al escaso 10% del 2000. P&G instituyó el uso de *exploradores de tecnología* para buscar innovaciones prometedoras más allá de la empresa.[17] Un enfoque ligeramente diferente es que una empresa grande, como IBM o Microsoft, adquiera una participación minoritaria en proyectos empresariales de alta tecnología relativamente nuevos que requieran capital para seguir en actividad. La inversión de capital de riesgo corporativo es una forma de obtener acceso a innovaciones prometedoras a un costo más bajo que si éstas se desarrollaran internamente.[18]

Estrategia de operaciones

La **estrategia de operaciones** determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo las diferencias en las condiciones nacionales producen distintos diseños de productos e instalaciones de manufactura en diversos países.

Advanced Manufacturing Technology (AMT) está revolucionando las operaciones a nivel mundial y seguirá produciendo un efecto importante a medida que las corporaciones se esfuercen por integrar diversas actividades de negocios por medio del uso de los principios del diseño y la fabricación asisti-

TEMA GLOBAL

Las diferencias internacionales modifican la estrategia de operaciones de Whirlpool

Para penetrar mejor en los mercados en crecimiento de los países en desarrollo, Whirlpool decidió fabricar una "lavadora mundial". Este nuevo tipo de lavadora se produciría en Brasil, México e India. De peso ligero, con mucho menos partes que otras lavadoras estadounidenses, su funcionamiento sería igual o mejor que cualquier lavadora existente en el mercado mundial, pero al mismo tiempo sería competitiva en precio con los modelos más populares de este mercado. La meta era desarrollar un paquete de diseño completo de producto, proceso e instalación que se pudiera utilizar en diferentes países con una inversión inicial baja. Originalmente, el plan era fabricar la misma lavadora de bajo costo en plantas idénticas en los tres países.

Las diferencias significativas que existen en cada uno de estos países obligaron a Whirlpool a cambiar su diseño de producto para adaptarlo a la situación de cada país. Según Lawrence Kremer, vicepresidente senior de Tecnología y Operaciones Globales, "nuestra subsidiaria mexicana, Vitromatic, tiene capacidades de fabricación con porcelana y vidrio. Las tinas de porcelana tenían sentido para ellos. El acero inoxidable se convirtió en el material preferido de los otros países". Los costos también influyeron en las decisiones. "Por ejemplo, en India, el costo de los materiales es entre 200 y 800% más alto que en cualquier otro lugar, en tanto que la mano de obra y los costos generales son comparativamente mínimos", agregó Kremer. Otro aspecto a considerar fue la ropa que se lava en cada país. Por ejemplo, los saris, paños de algodón o seda de 5.5 metros de longitud con el que se envuelven las mujeres hindúes, necesitan un manejo especial en una lavadora hindú, lo que obligó a realizar modificaciones adicionales.

Las instalaciones de manufactura también variaron de un país a otro. Brastemp, el socio brasileño de Whirlpool, construyó su planta de concreto prefabricado para resolver el problema de humedad excesiva. Sin embargo, en India, la cuadrilla de construcción vació el concreto, lo dejó secar y, después, usando cadenas y aparejos de polea, cinco o seis hombres levantaban cada loza de tres toneladas y la colocaban en su lugar. En vez de usar un edificio, las operaciones mexicanas usaron dos: uno que albergaba las líneas de ensamblaje flexibles y operaciones de troquelado y otra instalación contigua donde se llevaban a cabo los procesos de moldeo de inyección y extrusión.

Fuente: WHEELEN, TOM; HUNGER, J. DAVID, *STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY*, 9a. edición, © 2004, pág. 172. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

dos por computadora (CAD/CAM, por sus siglas en inglés, *Computer-Aided Design/Computer Aided Manufacturing*). El uso de CAD/CAM, sistemas de manufactura flexible, sistemas controlados numéricamente por computadora, vehículos guiados automáticamente, robótica, planificación de recursos de manufactura (MRP II, por sus siglas en inglés, *Manufacturing Resource Planning*), tecnología de producción optimizada y técnicas justo a tiempo contribuyen a obtener una mayor flexibilidad, un tiempo de respuesta rápida y una mayor productividad. Sin embargo, estas inversiones también aumentan los costos fijos de la empresa y pueden ocasionar problemas serios si la empresa no logra economías de escala o de alcance. Baldor Electric Company, el fabricante más grande de motores eléctricos industriales de Estados Unidos, construyó una nueva fábrica mediante la aplicación de nueva tecnología para eliminar empleos indeseables con una alta rotación de empleados. Con la décima parte de los empleados de sus plantas extranjeras, la planta era competitiva en costos con instalaciones que fabrican motores en México y China.[19]

La estrategia de manufactura de una empresa recibe frecuentemente la influencia del ciclo de vida de los productos que fabrica. Debido al aumento de las ventas de un producto, habrá un incremento del volumen de producción que varía de lotes de un tamaño tan pequeño como de uno en un **taller de trabajo** (producción única en su tipo que usa mano de obra calificada) a través de un **flujo en lotes de línea conectada** (los componentes están estandarizados y cada máquina funciona como un taller de trabajo, pero está colocada en el mismo orden en el que las partes se procesan) hasta lotes de un tamaño tan grande como 100,000 unidades o más por año mediante **sistemas de manufactura flexible** (las partes se agrupan en familias de manufactura para fabricar una amplia variedad de artículos de producción masiva) y **líneas de transferencia dedicadas** (línea de ensamblaje altamente automatizada que fabrica un producto de fabricación masiva usando poca mano de obra humana). Según este concepto, el producto se estandariza y con el paso del tiempo, se convierte en una mercancía junto con el aumento de la demanda. De esta forma, la flexibilidad da paso a la eficiencia.[20]

El aumento de la intensidad competitiva en muchas industrias ha obligado a las empresas a cambiar de la tradicional producción masiva con líneas de transferencia dedicadas a una estrategia de producción de mejora continua. Un sistema de **producción masiva** era un método excelente para producir

un gran número de bienes y servicios estándar de bajo costo. Los empleados trabajaban en tareas repetitivas estrechamente definidas bajo la supervisión cercana de una estructura burocrática y jerárquica. Sin embargo, la calidad dejaba bastante que desear. Aprender a hacer algo mejor era prerrogativa de la administración; se esperaba que los trabajadores sólo aprendieran lo que tenían asignado. Este sistema dominó la manufactura hasta la década de los setenta. Bajo el sistema de **mejoramiento continuo** desarrollado por empresas japonesas, equipos interfuncionales facultados se esfuerzan constantemente por mejorar los procesos de producción. Los administradores parecen más entrenadores que jefes. El resultado es una enorme cantidad de bienes y servicios estándar de bajo costo, pero de excelente calidad. La clave para la mejora continua es el reconocimiento de que la experiencia y los conocimientos de los trabajadores ayudan a los administradores a resolver problemas de producción y contribuyen a controlar las variaciones y a reducir los errores. La mejora continua permite a las empresas usar la misma estrategia competitiva de bajo costo que utilizan las empresas de producción masiva, pero obtienen un nivel de calidad mucho mayor, por lo que está reemplazando rápidamente a la producción masiva como una estrategia de operaciones.

La industria del automóvil experimenta actualmente con la estrategia de **manufactura modular** en la que subconjuntos preensamblados se entregan según se requieran (por ejemplo, el concepto justo a tiempo) a los trabajadores de la línea de montaje de una empresa, los que arman rápidamente los módulos para formar un producto terminado. Por ejemplo, General Motors construyó un complejo fabril en Brasil para fabricar su nuevo subcompacto, el Celta. Dieciséis de los 17 edificios estaban ocupados por proveedores, entre ellos Delphi, Lear y Goodyear. Estos proveedores entregaban módulos preensamblados (que integraban 85% del valor final de cada automóvil) al edificio de GM para su ensamblado final. En un proceso nuevo para la industria, los proveedores actuaron como un equipo para construir un solo módulo que comprendía el motor, la transmisión, los conductos de combustible, el eje trasero, los conductos de líquido de frenos y el sistema de escape, que después fue instalado como una pieza. GM esperaba que esta estrategia de manufactura le permitiera producir 100 vehículos anuales por trabajador en comparación con la tasa estándar de 30 a 50 unidades.[21] Ford y Chrysler abrieron instalaciones modulares similares en Brasil.

El concepto del ciclo de vida de un producto que conduce finalmente a la producción masiva de un solo modelo es desafiado cada día más por el nuevo concepto de personalización masiva. Adecuada para un ambiente en cambio continuo, la personalización masiva requiere el rediseño del personal, los procesos, las unidades y la tecnología para proporcionar a los clientes exactamente lo que desean, cuando lo requieran. En el caso de Dell Computer, los clientes usan internet para diseñar sus propias computadoras. En contraste con la mejora continua, la personalización masiva requiere flexibilidad y una respuesta rápida. Los administradores coordinan a individuos capaces e independientes. Un sistema de relación eficiente es crucial. El resultado son bienes y servicios personalizados, de bajo costo y excelente calidad.

Estrategia de compras

La **estrategia de compras** se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones. La estrategia de compras es importante porque los materiales y los componentes adquiridos de proveedores comprenden 50% del total de los costos de manufactura de empresas fabriles del Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Bélgica y Finlandia.[22] Las opciones básicas de compras son la adquisición múltiple, la fuente única y el suministro paralelo. En la **adquisición múltiple**, la empresa adquiriente ordena una parte específica a varios proveedores. Este enfoque ha sido considerado tradicionalmente como superior a otros enfoques de compras porque: 1) obliga a los proveedores a competir por el negocio de un comprador importante, lo cual reduce los costos de las compras y 2) si un proveedor no puede realizar la entrega, por lo general otro puede hacerlo, lo que garantiza que las partes y los suministros estén siempre disponibles cuando se requieran. La adquisición múltiple es una estrategia que la empresa adquiriente utiliza para controlar la relación con sus proveedores. Tan pronto como los proveedores proporcionan evidencia de que pueden cumplir con las especificaciones del producto, el comprador los mantiene en su lista de proveedores aceptables de partes y suministros específicos. Desafortunadamente, con frecuencia la práctica común de aceptar la oferta más baja compromete la calidad.

W. Edwards Deming, un reconocido consultor en administración, recomendó enfáticamente la **fuente única** como la única opción razonable para obtener una calidad excelente de parte del proveedor. La fuente única se basa en sólo un proveedor para obtener una parte específica. Dado su interés en incluir calidad en un producto desde sus etapas iniciales de desarrollo, Deming sostenía que el comprador debe trabajar de cerca con el proveedor en todas las etapas. Esta actitud reduce tanto el costo como el tiempo invertidos en el diseño de productos y también mejora la calidad. Además, simplifica el proceso de producción de la empresa adquiriente mediante el empleo del concepto **justo a tiempo (JIT**, por sus siglas en inglés, *Just-In-Time*) en el que las partes adquiridas llegan a la planta justo cuando se requieren en vez de mantenerlas en inventarios. El concepto de fuente única es llevado un paso más adelante con el JIT II, que establece que los representantes de ventas del proveedor deben tener escritorios cerca de la fábrica de la empresa adquiriente, asistir a las juntas sobre el estado actual de producción, visitar el laboratorio de IyD y analizar los pronósticos de ventas de ésta. Luego, estos proveedores internos elaboran los pedidos de ventas que se cargarán a la cuenta de la empresa adquiriente. El JIT II, desarrollado por Lance Dixon en Bose Corporation, se usa también en IBM, Honeywell e Ingersoll-Rand. Karen Dale, administradora de compras de artículos de oficina de Honeywell, comentó que estaba muy preocupada por la confidencialidad cuando le sugirieron el JIT II por primera vez. Actualmente, tiene cinco proveedores que trabajan con sus 20 compradores y reporta pocos problemas.[23]

La fuente única reduce los costos de transacción y crea calidad, pues permite que el comprador y el proveedor trabajen juntos como socios y no como adversarios. Con la fuente única, más empresas tendrán relaciones más prolongadas con menos proveedores. Sin embargo, este enfoque también tiene limitaciones. Si un proveedor no puede entregar una parte, el comprador no tiene otra alternativa más que retrasar la producción. Los proveedores múltiples proporcionan al comprador mejor información sobre nueva tecnología y capacidades de rendimiento. Las limitaciones de la fuente única han conducido al desarrollo del suministro paralelo. En el **suministro paralelo**, dos proveedores son proveedores exclusivos de dos partes diferentes, pero que también son proveedores de respaldo de las partes de cada uno. Si un proveedor no puede suministrar todas las partes a tiempo, se le pide al otro proveedor que supla la diferencia.[24]

Internet se usa cada vez más tanto para encontrar nuevas fuentes de suministro como para reabastecer los inventarios. Por ejemplo, Hewlett-Packard introdujo un sistema de adquisiciones basado en internet para que sus 84,000 empleados pudieran comprar artículos de oficina a una serie estándar de proveedores. El nuevo sistema de adquisiciones permitió a la empresa ahorrar entre 60 y 100 millones de dólares anualmente en costos de compras.[25] Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 8.1** para saber cómo David Crosier, vicepresidente de administración de la cadena de suministro de Staples, usó internet para reabastecer la tienda al detalle con Post-It Notes y cinta Scotch de 3M.

Estrategia logística

La **estrategia logística** se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior de éste. Hay tres tendencias evidentes relacionadas con esta estrategia: la centralización, la subcontratación y el uso de internet. Para obtener sinergias logísticas a través de sus unidades de negocio, las corporaciones comenzaron centralizando la logística en el grupo de las oficinas centrales. Por lo general, este grupo de logística centralizada integra a especialistas con destrezas en diferentes tipos de transporte, como ferroviario y por carreteras. Trabajan para reunir volúmenes de envíos a través de toda la corporación para obtener mejores contratos con las empresas de transporte. Empresas como Georgia-Pacific, Marriott y Union Carbide consideran la función logística como una forma importante de diferenciarse de la competencia, agregar valor y reducir costos.

Muchas empresas han descubierto que la subcontratación de logística reduce los costos y mejora el tiempo de entrega. Por ejemplo, HP subcontrató a Roadway Logistic para administrar su almacenamiento de materias primas entrantes en Vancouver, Canadá. Casi 140 empleados de Roadway reemplazaron a 250 trabajadores de HP, los cuales fueron transferidos a otras actividades dentro de esta empresa.[26]

Muchas empresas utilizan internet para simplificar su sistema logístico. Por ejemplo, Ace Hardware creó un sistema en línea para sus vendedores y proveedores. Ahora, una ferretería puede ver en el sitio web que es más barato ordenar 210 que 200 cajas de llaves. Como una tarima de carga completa está integrada por 210 cajas, un pedido de una tarima completa significa que el proveedor no tiene que

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 8.1

Staples usa internet para reabastecer su inventario de 3M

David Crosier estaba enojado. Como Vicepresidente de Administración de la cadena de suministro de Staples, la tienda al detalle de artículos de oficina, Crosier no podía ni siquiera encontrar una Post-It Note para escribir la queja de que en sus tiendas escaseaban constante los productos de 3M. Por ello, envió un pedido a Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) por 10,000 rollos de cinta Scotch y recibió sólo 8000. Aún peor, con frecuencia los suministros de 3M llegaban tarde, lo cual ocasionaba "desabasto" de productos populares. Entonces, Crosier descubrió el nuevo sistema de pedidos en línea de 3M para artículos de oficina. El sitio web permitió a 3M reducir la frustración de sus clientes provocada por las formas de papel y las llamadas telefónicas de último minuto al eliminar los pasos propensos a errores del proceso de compras. Desde que utiliza el sitio web de 3M, Crosier, de Staples, informa que el índice de satisfacción de 3M ha mejorado 20% y que su desempeño puntual casi se duplicó. "La tecnología elimina muchas ineficiencias del proceso de la cadena de suministro".

Allen Messerli, administrador de información de 3M, inició esta mejora en la empresa en un periodo de cinco años. Desde 1997, 3M ha invertido 30 millones de dólares en el proyecto. Los costos de mantenimiento actuales para tener el sistema al día son de 2.6 millones de dólares. Antes de implantar este sistema en línea, 3M tenía problemas graves con su inventario de productos terminados, distribución y servicio al cliente. Por ejemplo, casi 40% de sus registros de clientes (sólo en Estados Unidos) tenía direcciones equivocadas. El inventario inflado de productos terminados ocasionó en 1998 una disminución de 45% de las ganancias. Con más de 70,000 empleados en todo el mundo, 3M tenía dificultades para relacionar a empleados, administradores y clientes debido a redes incompatibles. Con su nuevo Global Enterprise Data Warehouse (Almacén Global de Datos Empresariales), 3M proporciona ahora datos sobre clientes, productos, ventas, inventario y finanzas directamente a sus empleados y socios, los cuales pueden tener acceso a la información a través de internet en www.3m.com. La empresa reporta ahorros de 10 millones de dólares anualmente en costos de mantenimiento y servicio al cliente. Los reportes de ventas más exactos y actualizados producen un ahorro adicional de 2.5 millones de dólares anuales. La nueva tecnología ha mejorado la productividad pues ha aumentado las ventas globales. Los administradores de la cadena de suministro, como David Crosier, de Staples, están complacidos de hacer de internet una parte importante de su estrategia de compra.

Fuente: D. Little, "3M: Glued to the Web", *Business Week E.Biz* (noviembre de 2000), págs. EB65-EB70.

retirar diez cajas de una tarima y reempacarlas para su almacenamiento. Hay menos posibilidades de perder cajas sueltas en la entrega y tener que realizar nuevamente el papeleo. Como consecuencia, los costos de transporte de Ace se redujeron 18%, mientras que los costos de almacenamiento disminuyeron 28%.[27] La sección **Puntos importantes de estrategia 8.1** muestra que el nuevo sistema de 3M le permitió a esta empresa ahorrar 10 millones de dólares anualmente en costos de mantenimiento y servicio al cliente.

Estrategia de administración de recursos humanos (ARH)

La **estrategia de ARH**, entre otras cosas, aborda una inquietante cuestión: ¿Debe una empresa o unidad de negocio contratar muchos empleados poco capacitados que reciban un salario bajo, realicen trabajos repetitivos y probablemente renuncien en poco tiempo (la estrategia de los restaurantes McDonald's) o contratar empleados capacitados que reciban un salario relativamente alto y estén entrenados en diversas actividades para participar en *equipos de trabajo autodirigidos*? A medida que aumenta la complejidad del trabajo, la última opción es la más adecuada para los equipos, sobre todo en el caso de proyectos de desarrollo de productos innovadores. Las corporaciones multinacionales usan cada vez más equipos de trabajo autodirigidos en sus subsidiarias extranjeras, así como en sus operaciones nacionales.[28] La investigación indica que el uso de equipo de trabajo mejora la calidad y la productividad y aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados.[29]

Las empresas que siguen una estrategia competitiva de diferenciación a través de una excelente calidad utilizan en mayor grado la información que proporcionan subordinados y colegas en las evaluaciones de desempeño que las empresas que siguen otras estrategias de negocios.[30] Una completa **evaluación del desempeño de 360 grados**, en la que la información se recaba de múltiples fuentes, se usa ahora en más de 10% de las corporaciones estadounidenses y se ha convertido en una de las herramientas más populares para el desarrollo de nuevos administradores.[31]

Las empresas han descubierto que tener una *fuerza laboral diversa* puede ser una ventaja competitiva. La investigación revela que aquellas con un alto grado de diversidad racial que aplican una estrategia de crecimiento tienen una productividad mayor que las empresas con menos diversidad racial.[32] Por ejemplo, Avon Company pudo recuperar sus mercados poco rentables de las zonas céntricas de las ciudades cuando contrató administradores afroamericanos e hispanos a cargo del marketing en estos mercados.[33] La diversidad en cuanto a edad y origen nacional también ofrece beneficios. El uso que hace DuPont de equipos multinacionales le ha ayudado a desarrollar y vender productos a nivel internacional. McDonald's ha descubierto que los trabajadores de mayor edad tienen un desempeño igual, si no es que mejor, que los empleados más jóvenes. Según Edward Rensi, director general de McDonald's USA, "descubrimos que estas personas estaban particularmente muy motivadas, con una clase de disciplina y hábitos de trabajo que son difíciles de encontrar en empleados más jóvenes".[34]

Estrategia de tecnología de información

Las corporaciones usan cada vez más la **estrategia de tecnología de información** para que sus unidades de negocio obtengan una ventaja competitiva. Cuando FedEx proporcionó por primera vez a sus clientes el software informático PowerShip para guardar direcciones, imprimir etiquetas para envíos y rastrear la ubicación de paquetes, sus ventas aumentaron significativamente. UPS siguió pronto con su propio software MaxiShips. FedEx, que consideraba a su sistema de información como una competencia distintiva, continuó en la búsqueda de una ventaja mayor sobre UPS utilizando su sitio web para permitir a sus clientes rastrear sus paquetes. FedEx usa esta competencia en sus anuncios cuando muestra cómo sus clientes pueden rastrear el progreso de sus envíos (poco tiempo después, UPS proporcionó el mismo servicio). Aunque se puede argumentar que la tecnología de la información se ha convertido en un factor muy frecuente que ya no ofrece a las empresas una ventaja competitiva, las corporaciones de todo el mundo siguen invirtiendo más de 2 billones de dólares anualmente en tecnología de información.[35]

Las corporaciones multinacionales descubren que tener una intranet compleja permite a los empleados practicar la *administración que sigue al Sol*, en la que los miembros de un equipo de proyectos que viven en un país pasan su trabajo a los miembros del equipo de otro país en el que el día laboral apenas empieza. De este modo, ya no se necesitan turnos nocturnos.[36] El desarrollo de software de traducción instantánea también permite a los trabajadores tener comunicación en línea con colegas de otros países que hablan un idioma distinto.[37] Por ejemplo, Mattel ha reducido en 10% el tiempo que requiere para desarrollar nuevos productos al permitir que los diseñadores y licenciatarios de otros países colaboren en el diseño de juguetes. IBM usa su intranet para que sus empleados colaboren y mejoren sus destrezas, lo cual reduce sus gastos de capacitación y viajes.[38]

Muchas empresas, como Lockheed Martin y Whirlpool, utilizan la tecnología de información para establecer relaciones más cercanas con sus clientes y proveedores a través de complejas extranets. Por ejemplo, Trading Process Network, de General Electric, permite a los proveedores descargar electrónicamente solicitudes de propuesta de GE, ver diagramas de especificaciones de partes y comunicarse con los administradores de compras de esta empresa. Según Robert Livingston, director de suministro mundial de la división de iluminación de GE, utilizar la red reduce en un tercio el tiempo de procesamiento.[39]

8.2 Decisión de suministro: ubicación de funciones

Para que una estrategia funcional tenga mejor oportunidad de éxito, debe construirse sobre una capacidad que resida dentro de esa área funcional. Si una corporación no posee una capacidad sólida en un área funcional específica, esa área puede ser candidata para la subcontratación.

La **subcontratación** implica la compra a otra empresa de un producto o servicio que antes se proporcionaba internamente. La subcontratación ha comenzado a convertirse en una parte cada vez más importante de la toma de decisiones estratégicas y una forma significativa de aumentar la eficiencia y, con frecuencia, la calidad. Las empresas que compiten en industrias globales deben detectar a los proveedores más adecuados a nivel mundial. En un estudio de 30 empresas, la subcontratación produjo, en

promedio, una reducción de 9% de los costos y un aumento de 15% de la capacidad y calidad.[40] Por ejemplo, Boeing utiliza la subcontratación como una forma de reducir el costo del diseño y la manufactura de su nuevo 787 Dreamliner. La empresa subcontrata hasta 70% del avión. Mediante la eliminación de prácticas obsoletas, los proveedores fabrican partes grandes del fuselaje, entre ellas la plomería, los sistemas eléctricos e informático, y las envían a Seattle para que Boeing realice el ensamblaje. La subcontratación permite a esta empresa construir un 787 en cuatro meses en vez de los 12 meses usuales.[41]

Según una encuesta que la Asociación Americana de Administración realizó a sus empresas miembro, 94% de las empresas encuestadas subcontrata por lo menos una actividad. Las actividades subcontratadas son generales y administrativas (78%), recursos humanos (77%), transporte y distribución (66%), sistemas de información (63%), manufactura (56%), marketing (51%), finanzas y contabilidad (18%). La encuesta reveló también que sólo 25% de las empresas encuestadas estaban decepcionadas con los resultados de la subcontratación. Por su parte, 51% reportó que había regresado la actividad subcontratada. No obstante, los expertos no sólo esperan que aumente el número de empresas que recurre a la subcontratación, sino también que las empresas subcontraten un número creciente de funciones, sobre todo las de servicio al cliente, contabilidad, financieras y administrativas, ventas y telemarketing y sala de correo.[42] En particular, en India se subcontratan la programación de software y el servicio al cliente. Por ejemplo, la unidad de servicios administrativos de GE, GE Capital International Services, es una de las empresas de subcontratación más grandes y antiguas de India. Sus ingresos anuales crecieron de sólo 26 millones de dólares en 1999 a más de 420 millones en 2004.[43] Como parte de esta tendencia, en 2004 IBM adquirió Daksh eServices Ltd., uno de los proveedores de servicios empresariales remotos más grandes de India.[44]

La subcontratación tiene desventajas. Por ejemplo, la acumulación de quejas obligó a Dell Computer a interrumpir el enrutado de clientes corporativos a un centro de atención de apoyo técnico en Bangalore, India.[45] La introducción de una nueva lavadora de GE se retrasó tres semanas debido a problemas de producción en la empresa de un proveedor al que contrató para realizar un trabajo clave. Algunas firmas se han encontrado atrapadas en contratos a largo plazo con proveedores externos que ya no eran competitivos.[46] Algunos expertos sostienen que los efectos acumulativos de la subcontratación continua reducen constantemente la capacidad de las empresas para aprender nuevas destrezas y desarrollar nuevas competencias centrales.[47] Una encuesta realizada entre 129 empresas de subcontratación reveló que la mitad de los proyectos de subcontratación realizados en 2003 no pudo proporcionar los ahorros pronosticados. Otra encuesta realizada por el MIT sobre proyectos de software descubrió que el proyecto hindú promedio tenía 10% más errores de software que proyectos estadounidenses comparables.[48] Un estudio sobre 91 proyectos de subcontratación conducido por empresas europeas y estadounidenses encontró siete errores de subcontratación importantes que era necesario evitar:[49]

1. **Actividades que no se deben subcontratar:** las empresas fracasaron en mantener internamente sus actividades clave.
2. **Seleccionar al proveedor equivocado:** los proveedores no eran confiables o carecían de procesos con tecnología de punta.
3. **Elaborar un contrato inconveniente:** las empresas no pudieron establecer un equilibrio de poder en la relación de negocios.
4. **Ignorar los aspectos relacionados con el personal:** los empleados perdieron su compromiso con la empresa.
5. **Falta de control sobre la actividad subcontratada:** los administradores calificados no pudieron controlar la actividad subcontratada.[50]
6. **Ignorar los costos ocultos de la subcontratación:** los costos de la transacción superaron a otros ahorros.
7. **Falta de una estrategia de salida:** en los contratos las empresas no establecieron cláusulas de reversibilidad.

Según Quinn, los sofisticados estrategas ya no consideran sólo la participación de mercado o la integración vertical como las claves de la planificación estratégica:

> *En vez de eso, se concentran en identificar las principales actividades de servicio donde la empresa ha desarrollado o puede desarrollar: 1) una ventaja estratégica continua y 2) flujos a largo plazo de nuevos*

productos para satisfacer las demandas futuras de los clientes. Desarrollan estas competencias con una mayor profundidad que cualquier otra persona del mundo. Después, intentan eliminar, minimizar o subcontratar las actividades donde la empresa no puede sobresalir, a menos que esas actividades sean esenciales para apoyar o proteger las áreas elegidas de enfoque estratégico.[51]

La clave de la subcontratación es desarrollar en el exterior sólo las actividades que no son esenciales para las competencias distintivas de la empresa. De otro modo, las empresas pueden renunciar a las mismas capacidades que las hicieron exitosas, lo cual las coloca en el camino a un eventual declive. Este dato recibe el apoyo de la investigación que reporta que las empresas con mayor experiencia en una tecnología específica de manufactura tienden a mantener internamente esta actividad.[52] J. P. Morgan Chase & Company terminó un acuerdo de subcontratación de tecnología de siete años con IBM porque la administración del banco se percató de que, estratégicamente, la tecnología de información (TI) era muy importante como para subcontratarla.[53] Por lo tanto, cuando determina la estrategia funcional, el estratega debe:

- Identificar las competencias clave de la empresa o unidad de negocio
- Asegurarse de que las competencias sean fortalecidas continuamente
- Administrar las competencias de tal manera que se conserve mejor la ventaja competitiva que éstas crean

La decisión de subcontratar depende de la porción del valor total agregado que representa la actividad a considerar y de la cantidad de ventaja competitiva potencial que proporciona esa actividad a la empresa o unidad de negocio. Vea la matriz de subcontratación propuesta en la **figura 8.1**. Una empresa debe considerar la subcontratación de cualquier actividad o función que tenga poco potencial de proporcionar una ventaja competitiva. Si esa actividad constituye sólo una pequeña parte del valor total de los productos o servicios de la empresa, se debe adquirir en el mercado abierto (bajo el supuesto de que existan muchos proveedores de calidad de la actividad). Sin embargo, si la actividad participa en forma importante en los productos o servicios de la empresa, debe adquirirla por medio de contratos de largo plazo con proveedores o distribuidores confiables. Una empresa debe producir siempre una parte de la actividad o función (por ejemplo, integración vertical reducida) si éstas tienen el potencial de proporcionar a la empresa cierta ventaja competitiva. No obstante, es necesario considerar la inte-

Figura 8–1 Propuesta de matriz de subcontratación

Potencial de la actividad para lograr una ventaja competitiva	Valor agregado total de la actividad con respecto de los productos y servicios de la empresa: Bajo	Alto
Alto	**Integración vertical reducida:** Producir algo internamente	**Integración vertical completa:** Producir todo internamente
Bajo	**Subcontratar completamente:** Comprar en el mercado abierto	**Subcontratar completamente:** Comprar con contratos de largo plazo

Fuente: J. D. Hunger y T. L. Wheelen, "Proposed Outsourcing Matrix", Copyright © 1996 y 2005, de Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

gración vertical completa cuando esa actividad o función añade un valor significativo a los productos o servicios de la empresa, además de proporcionar una ventaja competitiva.

8.3 Estrategias que se deben evitar

Existen diversas estrategias que se podrían considerar como corporativas, empresariales o funcionales que son muy peligrosas. Los administradores que han realizado análisis deficientes o que carecen de creatividad pueden quedar atrapados cuando consideran alguna de las siguientes **estrategias que se deben evitar:**

- **Seguir al líder:** imitar la estrategia de un competidor líder podría parecer una buena idea, pero pasa por alto las fortalezas y debilidades específicas de una empresa y la posibilidad de que el líder esté equivocado. Fujitsu Ltd., el segundo fabricante de computadoras más grande del mundo, había estado dirigido, desde la década de los sesenta, por la única ambición de igualar a IBM. Del mismo modo que IBM, Fujitsu competía principalmente como fabricante de computadoras centrales. Sin embargo, estaba tan dedicado a igualar a IBM que no pudo advertir que el negocio de las computadoras centrales había alcanzado la madurez en 1990 y que ya no crecía.
- **Anotar otra carrera:** si una empresa tiene éxito porque es líder en un producto extremadamente exitoso, tiende a buscar otro superproducto que le garantice crecimiento y prosperidad. Del mismo modo que apostarle a un caballo perdedor en las carreras, la probabilidad de encontrar un segundo ganador es escasa. Polaroid invirtió mucho dinero desarrollando una cámara de cine “instantánea”, pero el público la ignoró en favor de la videocámara.
- **Carrera armamentista:** participar en una batalla encarnizada con otra empresa por ganar mayor participación de mercado puede aumentar el ingreso de ventas, pero ese aumento será más que igualado por el incremento de los costos de publicidad, promoción, IyD y manufactura. Desde la desregulación de las líneas aéreas, la guerra de precios y las tarifas especiales han generado márgenes de beneficios escasos y han contribuido a la quiebra de muchas líneas aéreas importantes, como Eastern, Pan American, TWA y United.
- **Hacer de todo:** cuando la administración tiene frente a sí varias oportunidades interesantes, podría tender a lanzarse hacia todas ellas. Al principio, una corporación puede tener suficientes recursos para desarrollar cada idea y convertirla en un proyecto, pero el dinero, el tiempo y la energía se agotan rápidamente a medida que los diversos proyectos demandan grandes inyecciones de recursos. La experiencia de Walt Disney Company en la industria del entretenimiento la animó a adquirir la red ABC. Cuando la empresa producía en serie nuevas películas animadas y programas de televisión, como *Who Wants to Be a Millionaire*, invirtió 750 millones de dólares en la construcción de nuevos parques temáticos, la compra de una línea de cruceros y un equipo de hockey. En 2000, aunque las ventas corporativas seguían en aumento, el ingreso neto disminuyó.[54]
- **Mano perdedora:** una corporación puede haber invertido tanto en una estrategia específica que la administración de alto nivel no está dispuesta a aceptar su fracaso. La administración, creyendo que ha invertido demasiado como para renunciar, puede seguir tirando “dinero bueno al malo”. Por ejemplo, Pan American Airlines decidió vender su Edificio Pan Am y sus Hoteles Intercontinental, las partes más rentables de la corporación, para mantener los vuelos de su línea aérea que perdían dinero. Como las pérdidas continuaron, la empresa decidió seguir la estrategia de deshacerse de sus activos a cambio de efectivo, hasta que vendió todo y se fue a la quiebra.

8.4 Opción estratégica: selección de la mejor estrategia

Después de identificar y evaluar las ventajas y desventajas de posibles alternativas estratégicas, es necesario seleccionar una de ellas para implantarla. A estas alturas, es posible que hayan surgido muchas alternativas viables. ¿Cómo se determina la mejor estrategia?

Quizá el criterio más importante es la capacidad de la estrategia propuesta de manejar factores estratégicos específicos que se desarrollaron previamente en el análisis FODA. Si la alternativa no aprovecha las oportunidades ambientales ni las fortalezas o competencias corporativas, ni tampoco se aleja de las amenazas ambientales ni de las debilidades corporativas, probablemente fracasará.

Otro aspecto importante a considerar cuando se selecciona una estrategia es la capacidad de cada alternativa para cumplir los objetivos acordados con la menor cantidad de recursos y de efectos colaterales negativos. Por lo tanto, es importante desarrollar un plan de implantación tentativo para abordar las dificultades que la administración pueda enfrentar. Dicho plan debe considerar las tendencias sociales, la industria y la situación de la empresa, con base en la construcción de escenarios.

Construcción de escenarios corporativos

Los **escenarios corporativos** son estados financieros *proforma* (proyectados) y los estados de resultados que pronostican el efecto que producirá cada estrategia alterna y sus diversos programas en el rendimiento de la inversión corporativa y de las divisiones (los estados financieros proforma se analizan en el **capítulo 15**). En una encuesta realizada a empresas *Fortune 500*, 84% reportó haber usado modelos de simulación por computadora para realizar su planificación estratégica. La mayoría de ellos fueron simplemente modelos de simulación basados en hojas de cálculo que abordaban preguntas hipotéticas.[55]

Los escenarios recomendados sólo son extensiones de los escenarios industriales que se analizaron en el **capítulo 4**. Por ejemplo, si los escenarios industriales sugieren el probable surgimiento de una fuerte demanda de mercado para ciertos productos en un país específico, es posible desarrollar una serie de escenarios de estrategia alternos. La opción de adquirir otra empresa que tenga esos productos en ese país se puede comparar con la alternativa de desarrollo de nuevos proyectos (por ejemplo, construir nuevas plantas en ese país). Las dos alternativas se pueden evaluar en cuanto a su efecto sobre el rendimiento empresarial futuro, reflejado en los probables estados financieros futuros de la empresa, basados en tres series de cifras de ventas proyectadas (optimista, pesimista y más probable) de los nuevos productos durante los cinco años siguientes. Los estados financieros proforma y los estados de resultados se elaboran mediante el empleo de software de hoja de cálculo, como Excel, en una computadora personal.

Para construir un escenario corporativo, siga estos pasos:

1. Utilice escenarios industriales (que se analizaron en el **capítulo 4**) para desarrollar una serie de supuestos sobre el ambiente de tareas (en el país específico bajo consideración). Por ejemplo, 3M requiere que el administrador general de cada unidad de negocio describa anualmente cómo será su industria en 15 años. Haga una lista con supuestos *optimistas*, *pesimistas* y *más probables* para factores económicos clave, como el PIB (producto interno bruto), el IPC (índice de precios al consumidor) y la tasa de interés prima, así como para otros factores estratégicos externos clave, como la regulación gubernamental y las tendencias de la industria. Esta tarea se debe realizar para cada país o región donde la corporación tenga operaciones importantes que puedan ser afectadas por cada alternativa estratégica. Estos mismos supuestos subyacentes se deben relacionar con cada escenario alterno que se desarrollará.
2. Desarrollar estados financieros de tamaño común (que se analizan en el **capítulo 15**) de los años previos de la empresa o unidad de negocio, con el propósito de que sirvan como base para las proyecciones del análisis de tendencias de los estados financieros proforma. Use la forma del *Cuadro de escenarios* que muestra la **tabla 8.2:**
   a. Utilice los porcentajes históricos de tamaño común para calcular el nivel de ingresos, gastos y otras categorías de los estados proforma proyectados para años futuros.
   b. Desarrollar para cada alternativa estratégica una serie de supuestos *optimistas*, *pesimistas* y *más probables* sobre el efecto de las variables clave en los estados financieros futuros de la empresa.
   c. Pronosticar tres series de cifras de ventas y de costo de ventas, por lo menos para los cinco años siguientes.

TABLA 8–2 CUADRO DE ESCENARIOS PARA USARLO EN LA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Factor	Año pasado	Promedio histórico	Análisis de tendencias	Proyecciones[1]									Comentarios
				200–			200–			200–			
				O	P	MP	O	P	MP	O	P	MP	
Producto interno bruto (PIB)													
Índice de precios al consumidor (IPC)													
Otros													
Unidades de venta													
Dólares													
Costo de ventas (COGS, por sus siglas en inglés)													
Publicidad y marketing													
Gasto de interés													
Expansión de la planta													
Dividendos													
Beneficios netos													
Ganancias por acción (EPS, por sus siglas en inglés)													
Retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés)													
Retorno sobre capital (ROE, por sus siglas en inglés)													
Otros													

Nota:
1. **O** = Optimista; **P** = Pesimista; **MP** = Más probable.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990, 1992 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1993 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

d. Analizar datos históricos y realizar ajustes con base en los supuestos ambientales enumerados anteriormente. Hacer lo mismo con otras cifras que puedan variar de manera notable.

e. Suponer que las demás cifras mantendrán su relación histórica con las ventas o con algún otro factor determinante clave. Incluir niveles de inventario esperados, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gastos de IyD, gastos de publicidad y promoción, gastos de capital y pagos de deuda (bajo el supuesto de que la deuda se usa para financiar la estrategia), entre otros.

f. Considerar no sólo tendencias históricas, sino también programas que se pudieran necesitar para implantar cada estrategia alterna (como construir una nueva instalación de manufactura o expandir la fuerza de ventas).

3. Construir estados financieros proforma detallados para cada alternativa estratégica:

a. Enumere las cifras actuales de los estados financieros de este año en la columna de la izquierda de la hoja de cálculo.

b. Enumere a la derecha de esta columna las cifras optimistas para los años 1 a 5.

c. Realice este mismo proceso con la misma alternativa estratégica pero, ahora, enumere las cifras pesimistas para los próximos cinco años.

d. Haga lo mismo con las cifras más probables.

e. Desarrolle una serie similar de estados proforma *optimista* (O), *pesimista* (P) y *más probable* (MP) para la segunda alternativa estratégica. Este proceso genera seis diferentes escenarios proforma que reflejan tres situaciones distintas (O, P y MP) para dos alternativas estratégicas.

f. Calcule las razones financieras y los estados de resultados de tamaño común y elabore estados financieros para anexarlos a los estados proforma.

g. Compare los supuestos que sustentan a los escenarios con las razones y los estados financieros para determinar la viabilidad de los escenarios. Por ejemplo, si el costo de ventas cae de 70 a 50% de los ingresos totales de ventas en los estados de resultados proforma, esta caída se debe más a un cambio del proceso de producción, a materias primas más baratas o a costos de mano de obra más bajos que a la incapacidad de mantener el costo de ventas en su relación porcentual usual con los ingresos de ventas cuando se desarrolló el estado proyectado.

El resultado de esta construcción detallada de escenarios son los beneficios netos, el flujo de efectivo y el capital de trabajo neto pronosticados para cada una de las tres versiones de las dos alternativas para los próximos cinco años. Un estratega deseará adelantarse en el futuro si espera que la estrategia ejerza un efecto importante en los estados financieros de la empresa después de cinco años. El resultado de este trabajo debe proporcionar suficiente información en la que se puedan basar los pronósticos de la viabilidad y rentabilidad probables de cada alternativa estratégica.

Obviamente, estos escenarios se pueden complicar demasiado, sobre todo si se calculan tres series de precios de adquisición y costos de desarrollo. No obstante, es necesario llevar a cabo este tipo detallado análisis de supuestos para comparar de manera realista el resultado proyectado de cada estrategia alterna razonable y sus programas, presupuestos y procedimientos relacionados. Sin importar las ventajas y desventajas cuantificables de cada alternativa, la decisión real probablemente recibirá la influencia de varios factores subjetivos como los que se describen en las secciones siguientes.

Actitud de la administración hacia el riesgo

El atractivo de una alternativa estratégica específica es, en parte, una función de la cantidad de riesgo que conlleva. El **riesgo** está integrado no sólo por la *probabilidad* de que la estrategia sea eficaz, sino también por la *cantidad de activos* que la empresa debe asignar a esa estrategia y la *cantidad de tiempo* que los activos no estarán disponibles para otros usos. Debido a las diferencias entre países en cuanto a costumbres, regulaciones y recursos, las empresas que operan en industrias globales deben enfrentar una mayor cantidad de riesgo que las empresas que operan sólo en un país.[56] Cuanto mayor sea la cantidad de activos involucrados y el tiempo comprometido, será más probable que la administración de alto nivel demande una alta posibilidad de éxito. Los administradores que no participan en la propiedad de la empresa no mostrarán mucho interés en poner sus empleos en peligro con decisiones riesgosas. La investigación indica que los administradores que poseen una cantidad significativa de acciones en sus empresas están más dispuestos a participar en acciones arriesgadas que los administradores que no poseen acciones.[57]

Un alto nivel de riesgo fue el motivo por el que la junta directiva de Intel tuvo dificultad para votar por una propuesta a principios de la década de los noventa para comprometer 5000 millones de dólares en la fabricación del microprocesador Pentium, una cantidad de dinero cinco veces mayor que la requerida para su microprocesador anterior. Recordando esa reunión de la junta, el entonces director general Andy Grove comentó: "Recuerdo cómo se abrían los ojos de las personas al ver la gráfica. No podía creer esas cifras en ese momento". La propuesta comprometía a la empresa a construir nuevas plantas, algo que Intel se había negado a hacer. Una decisión equivocada podría significar que la empresa terminaría con una cantidad fulminante de sobrecapacidad. Con base en la presentación de Grove, la junta directiva decidió aceptar la apuesta. Finalmente, la expansión de manufactura resultante de Intel costó 10,000 millones de dólares, pero le hicieron ganar 75% del negocio de microprocesadores y enormes beneficios en efectivo.[58]

El riesgo podría ser una razón por la que las innovaciones importantes ocurren con más frecuencia en empresas pequeñas que en las grandes corporaciones. Una compañía pequeña dirigida por un emprendedor está más dispuesta a aceptar un riesgo mayor que una empresa grande de propiedad diversi-

ficada dirigida por administradores profesionales.[59] Una cosa es correr el riesgo si usted es el accionista principal y no está preocupado por los cambios periódicos en el valor de las acciones comunes de la empresa y otra es si éstas pertenecen a muchos accionistas y competidores hambrientos de adquisiciones o artistas en la toma de control rodean a la empresa como tiburones cada vez que el precio de sus valores cae por debajo de alguna evaluación externa del valor de la empresa.

Un nuevo enfoque para evaluar alternativas en condiciones de gran incertidumbre ambiental es usar la teoría de opciones reales. Según el **enfoque de opciones reales**, cuando el futuro es muy incierto, conviene tener una amplia gama de opciones abiertas. Este punto de vista contrasta con el uso del **valor actual neto (NPV**, por sus siglas en inglés, *Net Present Value*) para calcular el valor de un proyecto mediante el pronóstico de las ganancias del mismo, ajustándolas al riesgo y restando el monto invertido. Cuando se reduce todo a un solo escenario, el NPV no proporciona ninguna flexibilidad en caso de que las circunstancias cambien. También es difícil de aplicar a proyectos en los que se desconocen las posibles ganancias en ese momento. Sin embargo, el enfoque de opciones reales resuelve estos problemas pues divide las inversiones en etapas. La administración asigna una pequeña cantidad de fondos para iniciar múltiples proyectos, supervisa su desarrollo y después cancela los proyectos que no son exitosos y financia los que funcionan bien. Este enfoque es muy similar a la manera en que los capitalistas de riesgo financian un proyecto empresarial en etapas de financiamiento que se basan en el rendimiento del proyecto.

Una encuesta realizada entre 4000 directores generales descubrió que 27% de ellos usaba siempre o casi siempre algún tipo de enfoque de opciones para evaluar y decidir las oportunidades de crecimiento.[60] La investigación indica que el uso del enfoque de opciones reales mejora el rendimiento organizacional.[61] Algunas de las corporaciones que utilizan el enfoque de opciones reales son Chevron para licitar reservas de petróleo, Airbus para calcular los costos de líneas aéreas que cambian sus pedidos en el último minuto y la Tennessee Valley Authority para subcontratar la generación de electricidad en vez de construir su propia planta. Debido a su complejidad, el enfoque de opciones reales no es adecuado para tomar decisiones menores o aceptar o rechazar proyectos que requieran un compromiso total desde el principio.[62]

Presiones de las partes interesadas

El atractivo de una alternativa estratégica depende de su compatibilidad percibida con las partes interesadas clave que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación. Los acreedores desean sus pagos a tiempo. Los sindicatos ejercen presión por mejores sueldos y seguridad del empleo. Los gobiernos y los grupos de interés exigen responsabilidad social. Los accionistas desean dividendos. Todas estas presiones se deben tomar en cuenta en la selección de la mejor alternativa.

Las partes interesadas se pueden clasificar en relación con: 1) su interés en las actividades de una corporación y 2) su poder relativo para influir en las actividades de ella.[63] Con la **matriz de prioridades de las partes interesadas** que se ilustra en la **figura 8.2**, cada grupo de partes interesadas se coloca en una de las nueve celdas.

Los administradores estratégicos deben plantearse cuatro preguntas para evaluar la importancia de los intereses de dichas partes en una decisión específica:

1. ¿Cómo afectará esta decisión a cada parte interesada, especialmente a las que reciben prioridad media y alta?
2. ¿Qué tanto de lo que desea obtendrá cada parte interesada con esta alternativa?
3. ¿Qué están dispuestas a hacer las partes interesadas si no obtienen lo que desean?
4. ¿Qué probabilidades hay de que lo hagan?

Los diseñadores de la estrategia deben elegir alternativas estratégicas que minimicen las presiones externas y maximicen la probabilidad de ganar el apoyo de las partes interesadas. Además, la administración de alto nivel puede proponer una estrategia política para influir en sus partes interesadas clave. Una **estrategia política** es un plan para lograr que las partes interesadas estén de acuerdo con las acciones de una corporación. Algunas de las estrategias políticas utilizadas con más frecuencia son recabar apo-

Figura 8–2
Matriz de prioridades de las partes interesadas

	Poder escaso	Poder moderado	Poder alto
Interés elevado	Prioridad media	Prioridad alta	Prioridad alta
Interés moderado	Prioridad baja	Prioridad media	Prioridad alta
Interés escaso	Prioridad baja	Prioridad baja	Prioridad media

Fuente: ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE: THE THINKING MANAGER'S SOURCE, de C. ANDERSON. Copyright 1997 por ACAD OF MGMT. Reproducido con el permiso de ACAD OF MGMT en el formato de libro de texto a través de Copyright Clearance Center.

yos, contribuciones del comité de acción política, publicidad defensiva, cabildeo y formación de una coalición.

Presiones de la cultura corporativa

Si una estrategia es incompatible con la cultura corporativa de una empresa, su probabilidad de éxito es muy baja. La pereza e incluso el sabotaje surgen cuando los empleados luchan para resistir un cambio radical de la filosofía corporativa. Los precedentes tienden a limitar el tipo de objetivos y estrategias que se pueden considerar con seriedad.[64] La influencia de los fundadores de una corporación puede permanecer mucho tiempo después de su existencia porque sus valores están impresos en los miembros de la corporación.

Al evaluar una alternativa estratégica, los diseñadores de estrategia deben tomar en cuenta las presiones de la cultura corporativa y evaluar si ésta y la estrategia son compatibles. Si existe poca compatibilidad, la administración debe decidir si:

- Se arriesgará a pasar por alto la cultura
- Manejará la cultura y cambiará el plan de implementación
- Tratará de cambiar la cultura para que sea compatible con la estrategia
- Cambiará la estrategia para que sea compatible con la cultura

Además, la decisión de seguir adelante con una estrategia específica sin el compromiso de cambiar la cultura o administrarla (ambas situaciones muy complicadas y lentas) es peligrosa. No obstante, limitar a una corporación a sólo aquellas estrategias que sean completamente compatibles con su cultura podría eliminar las alternativas más rentables (vea el **capítulo 10** para obtener más información sobre el manejo de la cultura corporativa).

Necesidades y deseos de administradores clave

Incluso la alternativa más atractiva podría no ser seleccionada si es contraria a las necesidades y deseos de importantes administradores de alto nivel. Las características personales y la experiencia afectan la evaluación que hace una persona del atractivo de una alternativa.[65] El ego de una persona puede estar

relacionado con una propuesta en particular a tal grado que las demás alternativas son fuertemente rechazadas. Como consecuencia, la persona realiza pronósticos desfavorables, los cuales están manipulados de tal forma que concuerden más con la alternativa deseada.[66] Un ejecutivo clave podría influir en otros administradores de alto nivel para favorecer una alternativa específica de tal manera que sean anuladas las objeciones contra ésta. Por ejemplo, un director general pudo ubicar las oficinas centrales nacionales de la corporación, constituida por 500 personas, en Washington, DC, para que estuvieran cerca de su propio hogar.

Los antecedentes industriales y culturales afectan la opción estratégica. Por ejemplo, los ejecutivos con fuertes vínculos en una industria tienden a elegir estrategias que se usan en ese sector. Otros ejecutivos que llegan a la empresa de otra industria y tienen fuertes vínculos fuera de ésta tienden a elegir estrategias distintas a las que se utilizan en su industria en ese momento.[67] Con frecuencia, también el país de origen afecta las preferencias. Por ejemplo, los administradores japoneses prefieren, más que los administradores estadounidenses, una estrategia de liderazgo en costos.[68] La investigación revela que los ejecutivos de Corea, Estados Unidos, Japón y Alemania tienden a tomar decisiones estratégicas diferentes en situaciones similares porque se basan en distintos valores y criterios de decisión. Por ejemplo, los ejecutivos coreanos destacan en sus decisiones el atractivo de la industria, las ventas y la participación de mercado, en tanto que los ejecutivos estadounidenses hacen hincapié en la demanda proyectada, el flujo de efectivo descontado y el rendimiento de la inversión.[69]

Existe una tendencia a mantener el *statu quo*, lo que significa que los decisores prosiguen con los objetivos y planes existentes más allá del punto en el que un observador objetivo recomendaría un cambio de curso. Algunos ejecutivos muestran una tendencia egoísta a atribuir los problemas de la empresa no a sus propias decisiones, sino a acontecimientos ambientales fuera de su control, como políticas gubernamentales o un ambiente económico malo.[70] La información negativa sobre un curso de acción específico con el que una persona está comprometida puede ser ignorada debido al deseo de parecer competente o a valores muy arraigados con respecto a la constancia. Se podría requerir una crisis o un acontecimiento insólito para que un decisor estratégico considere con seriedad una alternativa que había pasado por alto o desechado anteriormente.[71] Por ejemplo, no fue sino hasta que el director general de ConAgra, una empresa multinacional de productos alimentarios, tuvo un infarto al corazón que la firma comenzó a producir la línea Healthy Choice de bocadillos congelados, bajos en grasa, colesterol y sodio.

Proceso de opción estratégica

Existe una vieja historia que cuentan en General Motors:

> *En una junta con sus ejecutivos clave, el director general, Alfred Sloan, propuso una decisión estratégica controvertida. Cuando les pidió sus comentarios, cada ejecutivo respondió con comentarios de apoyo y elogio. Después de anunciar que, aparentemente, todos estaban de acuerdo, Sloan anunció que la decisión se desechaba. Sus ejecutivos no sabían lo suficiente como para señalar las desventajas potenciales de la decisión o expresaban su acuerdo para evitar molestar al jefe y alterar la unidad del grupo. La decisión fue pospuesta hasta que se pudo realizar un debate sobre las ventajas y desventajas que realmente implicaba.*[72]

La **opción estratégica** significa la evaluación de estrategias y la selección de la mejor alternativa. Existe una evidencia creciente de que cuando una organización enfrenta un ambiente dinámico, las mejores decisiones estratégicas no se logran a través del **consenso** en el que todos están de acuerdo en una alternativa. En realidad, conllevan cierta cantidad de desacuerdos acalorados e incluso conflictos.[73] Éste es ciertamente el caso de empresas que operan en industrias globales. Como los conflictos no resueltos acarrean a menudo un alto costo emocional, los ejecutivos a cargo de la toma de decisiones proponen que los administradores estratégicos usen "conflictos programados" para plantear opiniones diferentes, independientemente de los sentimientos personales de los ejecutivos involucrados.[74] Dos técnicas ayudan a los administradores estratégicos a evitar la trampa del consenso que descubrió Alfred Sloan:

1. **Abogado del diablo:** la idea del **abogado del diablo** tuvo su origen en la Iglesia Católica Romana medieval que instituyó un procedimiento inquisitorial como una forma de asegurar que no se canonizara a impostores como santos. Se elegía una persona confiable para encontrar y presentar

todas las razones por la que una persona *no* debía ser canonizada. Cuando este proceso se aplica a la toma de decisiones estratégicas, se nombra un abogado del diablo (que puede ser un individuo o grupo) para identificar posibles errores y problemas presentes en una estrategia alterna propuesta, por medio de una presentación formal.

2. **Investigación dialéctica:** la filosofía dialéctica, cuyo origen se remonta a Platón y Aristóteles y en épocas más recientes a Hegel, implica la combinación de dos puntos de vista conflictivos, la tesis y la antitesis, en una síntesis. Cuando se aplica a la toma de decisiones estratégicas, la **investigación dialéctica** requiere que se generen dos propuestas que usen diferentes supuestos para fundamentar cada estrategia alterna bajo consideración. Después de que los defensores de cada postura presenten y debatan los méritos de sus argumentos ante decisores clave, alguna de las dos alternativas o una nueva alternativa intermedia se selecciona como la estrategia que se implantará.

La investigación apoya generalmente la conclusión de que los métodos de abogado del diablo e investigación dialéctica son igualmente superiores al consenso en el proceso de toma de decisiones, especialmente cuando el ambiente de la empresa es dinámico. El debate mismo, más que su formato particular, parece mejorar la calidad de las decisiones al formalizar y legitimar el conflicto constructivo y estimular la evaluación crítica. Ambos métodos conducen a mejores supuestos y recomendaciones, así como a un nivel más alto de pensamiento crítico entre las personas involucradas.[75]

Independientemente del proceso utilizado para generar alternativas estratégicas, se debe evaluar rigurosamente la capacidad de cada una de ellas para cumplir cuatro criterios:

1. **Exclusividad mutua:** tomar cualquier alternativa impediría tomar la otra.
2. **Éxito:** debe ser viable y tener una buena probabilidad de éxito.
3. **Integridad:** debe tomar en cuenta todos los aspectos estratégicos clave.
4. **Congruencia interna:** debe tener sentido por sí misma como una decisión estratégica para toda la empresa y no contradecir las metas, las políticas ni las estrategias clave que persigue la firma o sus unidades en ese momento.[76]

8.5 Desarrollo de políticas

La selección de la mejor alternativa estratégica no es el final de la formulación de la estrategia. Posteriormente, la organización debe participar en el desarrollo de políticas, las cuales definen las directrices generales para implementar el curso de acción elegido. Las políticas, al fluir desde la estrategia seleccionada, proporcionan directrices para la toma de decisiones y acciones a través de la organización. Son principios bajo los cuales la corporación opera día a día. Por ejemplo, en General Electric, su presidente Jack Welch inició la política de que cualquier unidad de negocio de GE debe ser la Número uno o la Número dos en cualquier mercado donde compita. Esta política proporciona una directriz clara a los administradores de toda la organización. Otro ejemplo de una política similar es la política de Casey's General Stores de incluir en sus tiendas una nueva línea de productos o servicios sólo cuando éstos se justifican con relación al aumento del comercio de la tienda.

Cuando se diseña correctamente, una política eficaz logra tres objetivos:

- Obliga a realizar concesiones entre demandas de recursos en competencia.
- Evalúa la solidez estratégica de una acción en particular.
- Establece límites dentro de los cuales deben operar los empleados y al mismo tiempo les concede la libertad de experimentar dentro de ellos.[77]

Las políticas tienden a perdurar e incluso superan en duración a la estrategia específica que las creó. Las políticas generales, como "el cliente siempre tiene la razón" (Nordstrom) o "precios bajos siempre" (Wal-Mart), pueden convertirse, con el paso del tiempo, en parte de la cultura de una corpo-

ración. Estas políticas pueden facilitar la implantación de estrategias específicas. También pueden limitar las opciones estratégicas de la administración de alto nivel en el futuro. Por lo tanto, a un cambio en la estrategia debe seguir rápidamente un cambio en las políticas. La administración de las políticas es una forma de dirigir la cultura corporativa.

8.6 Conclusión

Este capítulo completa la parte de este libro sobre formulación de la estrategia y prepara el terreno para la implementación de la estrategia. Es necesario formular estrategias funcionales para apoyar las estrategias de negocios y corporativas; de otro modo, la empresa se desplazará en múltiples direcciones y finalmente se destruirá a sí misma. Para que una estrategia funcional tenga la mejor oportunidad de éxito, se debe construir sobre una capacidad que resida dentro de esa área funcional. Si una corporación no posee una capacidad sólida en un área funcional específica, ésta puede ser candidata a la subcontratación.

Cundo se evalúa una alternativa estratégica, el criterio más importante es la capacidad de la estrategia propuesta para manejar los factores estratégicos específicos que se explicaron en el análisis FODA. Si la alternativa no aprovecha las oportunidades ambientales ni las fortalezas o competencias corporativas, ni tampoco se aleja de las amenazas ambientales ni de las debilidades corporativas, probablemente fracasará. El desarrollo de escenarios corporativos y proyecciones proforma de cada alternativa son apoyos racionales para la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque lógico concuerda con el modo de planificación de la toma de decisiones estratégicas de Mintzberg, que se analizó en el capítulo 1. No obstante, algunas decisiones estratégicas son inherentemente riesgosas y se pueden resolver con base en el “instinto” de una persona. Éste es un aspecto del modo emprendedor y se puede usar tanto en grandes corporaciones establecidas como en nuevos proyectos empresariales. Diversos estudios de administración han encontrado que los ejecutivos confían en su intuición de manera rutinaria para resolver problemas complejos. Según Ralph Larsen, presidente y director general de Johnson & Johnson, “con frecuencia, no existe en absoluto ninguna manera de tener tiempo para analizar en detalle cada una de las opciones o alternativas que están disponibles. Por ello, debes confiar en tu criterio de negocios”.[78]

Por ejemplo, cuando Bob Lutz, presidente de Chrysler Corporation, disfrutaba de un paseo rápido en su automóvil deportivo Cobra un fin de semana de 1988, se preguntaba por qué los automóviles de Chrysler eran tan monótonos. “Me sentí culpable: ahí estaba yo, el presidente de Chrysler, manejando este gran automóvil que tenía una fuerte relación con Ford”, comentó Lutz, refiriéndose al motor Ford V-8 del Cobra original. Ese lunes, Lutz reclutó a sus aliados en Chrysler para desarrollar un automóvil deportivo extravagante y atlético que atraería las miradas y detendría el tránsito. Otros administradores argumentaban que los 80 millones de dólares se podrían invertir mejor en cualquier otra cosa. La fuerza de ventas advirtió que ningún fabricante estadounidense de automóviles había tenido éxito vendiendo un automóvil de 50,000 dólares. Basándose sólo en sus instintos, impulsó el proyecto con un compromiso inquebrantable. El resultado fue el Dodge Viper, un automóvil que por sí solo cambió la percepción que el público tenía de Chrysler. Años después, Lutz tenía problemas para describir exactamente cómo había tomado esta decisión crítica. “Fue esta sensación visceral subconsciente. Y simplemente la sentía como correcta”, explicó.[79]

Datos curiosos de estrategia

- Forrester Research pronostica que en 2015, 3.3 millones de empleos estadounidenses serán subcontratados en el extranjero.[80]
- Deloitte Research pronostica que más de 800,000 empleos de servicios financieros y de alta tecnología emigrarán de Europa occidental a mercados de mano de obra más barata en India, Europa Oriental, China, África y América Latina.[81]

Preguntas de repaso

1. ¿Son las estrategias funcionales interdependientes o se pueden formular de manera independiente de otras funciones?
2. ¿Por qué los precios de introducción tienen más posibilidades que los precios premium de aumentar los beneficios operativos de una empresa o unidad de negocio a largo plazo?
3. ¿De qué forma la personalización masiva apoya la estrategia competitiva de una unidad de negocio?
4. ¿Cuándo una corporación o unidad de negocio debe subcontratar una función o actividad?
5. ¿Cuál es la relación de las políticas con las estrategias?

Ejercicio de práctica estratégica

Levi Strauss & Company, el vendedor de ropa durante la fiebre del oro de California, cuyos jeans de marca registrada han sido un elemento básico del guardarropa durante generaciones, en 2004 enfrentaba tiempos difíciles y necesitaba un cambio de administración estratégica. A fines de 2003, la empresa había padecido siete años de disminución de las ventas después de que éstas, en 1996, alcanzaron su nivel máximo de 7100 millones de dólares. Aunque la empresa ganó 311 millones de dólares en beneficios operativos en 2003 de los 4000 millones de ingresos que generó, anunció un récord en pérdidas netas de 349 millones, debido principalmente a gastos no desembolsables con propósitos contables. La fuerza laboral global de la empresa se redujo de más de 37,000 empleados en 1996 a cerca de 12,000. Según Walter Loeb, un analista de ventas al detalle, "hubo una época en la que Levi's era el atuendo de moda del día. La exclusividad de la marca Levi's ya no es tan importante para los clientes".

La administración respondió al declive mediante el traslado de sus plantas de manufactura al extranjero y la introducción de una nueva línea de jeans de descuento. A principios de la década de los ochenta, la empresa tenía 63 plantas de manufactura en Estados Unidos. Acorralada por la fuerte competencia en la década de los noventa, Levi's esperaba recortar sus costos y revitalizar las ventas enviando constantemente la producción a contratistas extranjeros. El 8 de enero de 2004, la empresa cerró su planta de San Antonio, Texas, su última planta estadounidense. Sin embargo, mantuvo al personal de las oficinas centrales, diseñadores y empleados de ventas en Estados Unidos. Según el vocero de la empresa, Jeff Beckman, la identidad de la empresa permanecería también en ese país. "Todavía somos una marca estadounidense, pero también somos una marca y una empresa cuyos productos han sido adoptados por consumidores de todo el mundo. Debemos operar como una empresa global", comentó Beckman.

En julio de 2003, la empresa introdujo su nueva línea de jeans de firma en Wal-Mart, con un precio de 21 a 23 dólares por pantalón. La empresa había vendido tradicionalmente sus productos en tiendas departamentales, donde los precios variaban entre 35 dólares para los jeans 501 hasta 44 dólares para los baggy jeans 599 Giant Fit. En 2004, la administración consideraba la venta de su unidad de pantalones casuales Dockers de 1000 millones de dólares para reducir su deuda de 2200 millones de dólares y reenfocarse en el negocio de los jeans.[82]

1. ¿Cuál es el problema de Levi's?
2. ¿Qué piensa de sus acciones de subcontratar por completo su manufactura en el extranjero e introducir una nueva línea de jeans de precios bajos en tiendas de descuento?
3. ¿Debe vender su unidad de Dockers?
4. ¿Qué recomendaría usted a la administración de alto nivel de Levi's para aumentar las ventas y los beneficios de la empresa?

Términos clave

abogado del diablo (pág. 207)
acciones de rastreo (pág. 192)
adquisición múltiple (pág. 195)
consenso (pág. 207)
compra apalancada (LBO) (pág. 191)
desarrollo de productos (pág. 190)
enfoque de opciones reales (pág. 205)
escenario corporativo (pág. 202)
estrategia de ARH (pág. 197)
estrategia de atracción (pág. 190)
estrategia de compras (pág. 195)
estrategia de desarrollo de mercado (pág. 150)
estrategia de empuje (pág. 190)
estrategia de IyD (pág. 192)
estrategia de marketing (pág. 190)
estrategia de operaciones (pág. 193)
estrategia de tecnología de información (pág. 198)
estrategia política (pág. 205)
estrategia financiera (pág. 191)
estrategia funcional (pág. 189)
estrategia logística (pág. 196)
estrategia que se debe evitar (pág. 201)
evaluación del desempeño de 360 grados (pág. 197)
extensión de línea (pág. 190)
flujo en lotes de línea conectada (pág. 194)
fuente única (pág. 195)
innovación abierta (pág. 193)
investigación dialéctica (pág. 208)

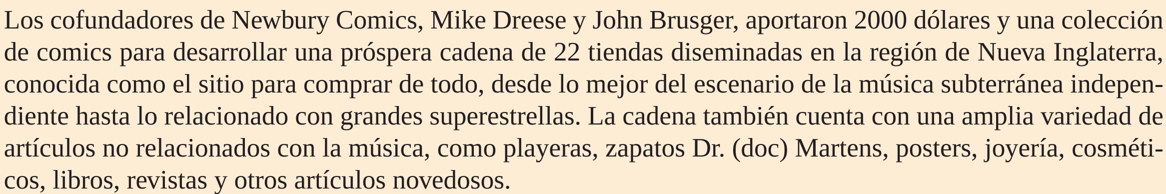
innovación abierta (pág. 193)
justo a tiempo (JIT) (pág. 196)
líder en tecnología (pág. 192)
línea de transferencia dedicada (pág. 194)
manufactura modular (pág. 195)
matriz de prioridades de las partes interesadas (pág. 205)
mejoramiento continuo (pág. 195)
opción estratégica (pág. 207)
precios de introducción (pág. 191)
precios dinámicos (pág. 191)
precios premium (pág. 191)
producción masiva (pág. 194)
reducción de acciones en circulación (pág. 192)
riesgo (pág. 204)
seguidor de tecnología (pág. 192)
sistema de manufactura flexible (pág. 194)
subcontratación (pág. 198)
suministro paralelo (pág. 196)
taller de trabajo (pág. 194)
valor actual neto (NPV) (pág. 205)

CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE TRES



Newbury Comics, Inc.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Los cofundadores de Newbury Comics, Mike Dreese y John Brusger, aportaron 2000 dólares y una colección de comics para desarrollar una próspera cadena de 22 tiendas diseminadas en la región de Nueva Inglaterra, conocida como el sitio para comprar de todo, desde lo mejor del escenario de la música subterránea independiente hasta lo relacionado con grandes superestrellas. La cadena también cuenta con una amplia variedad de artículos no relacionados con la música, como playeras, zapatos Dr. (doc) Martens, posters, joyería, cosméticos, libros, revistas y otros artículos novedosos.

En la parte tres, **"Formulación de la estrategia"**, el video aborda la formulación de la estrategia relacionada con el análisis de situaciones, así como con la estrategia de negocios, corporativa y funcional. Mike, John y Jan llevan a cabo un análisis FODA de Newbury Comics con relación a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cómo se formula la estrategia. Están muy conscientes de la forma en que las competencias centrales de la empresa proporcionan una ventaja competitiva. Mike explica que le disgusta establecer metas de ingresos a tres años (objetivos) y prefiere formular la estrategia en forma experimental. Observe que aún al comentar sobre la formulación de la estrategia, Mike habla de la implementación. Menciona cómo asignó el desarrollo del plan de implantación de CD usados a Duncan Brown, vicepresidente senior. Éste debía detectar obstáculos a largo plazo en caso de que la estrategia tuviera éxito a corto plazo. Newbury Comics es un buen ejemplo del valor del análisis FODA cuando se formula la estrategia. La mayor parte de la información, como el conocimiento y la competencia de los empleados, se presentó en el video anterior que abordaba el análisis ambiental. Sin embargo, algunas de las amenazas se mencionan por primera vez. Mike se percata de que la comunidad de proveedores (que suministran CD nuevos) puede decidir dificultar a cualquier tienda la compra de CD nuevos si esa tienda vende CD usados. También se da cuenta que en cuatro a cinco años, los operadores tipo Napster que comercian con descargas digitales en vez de CD pueden dominar el negocio de la distribución de música.

La administración de Newbury Comics cree sin duda alguna que la empresa posee una ventaja competitiva (margen) en su mercado. Jan afirma que los precios de la empresa son más baratos que los de las tiendas de música de centros comerciales, además de que ofrece CD usados. Mike señala nuevamente que la cultura corporativa de la empresa atrae a empleados que tienen "conocimientos de la calle". Una tercera parte de los empleados toca en conjuntos musicales. John agrega que Newbury Comics ofrece material difícil de encontrar que se vende en cantidades de uno o dos al comprador crítico.

Conceptos ilustrados en el video

- Formulación de la estrategia
- Análisis FODA
- Nicho propicio
- Estrategia competitiva
- Tácticas competitivas (tiempo)
- Estrategia corporativa de crecimiento
- Estrategia de marketing
- Estrategia de administración de recursos humanos
- Estrategia de sistemas de información
- Actitud de la administración hacia el riesgo

Preguntas de estudio

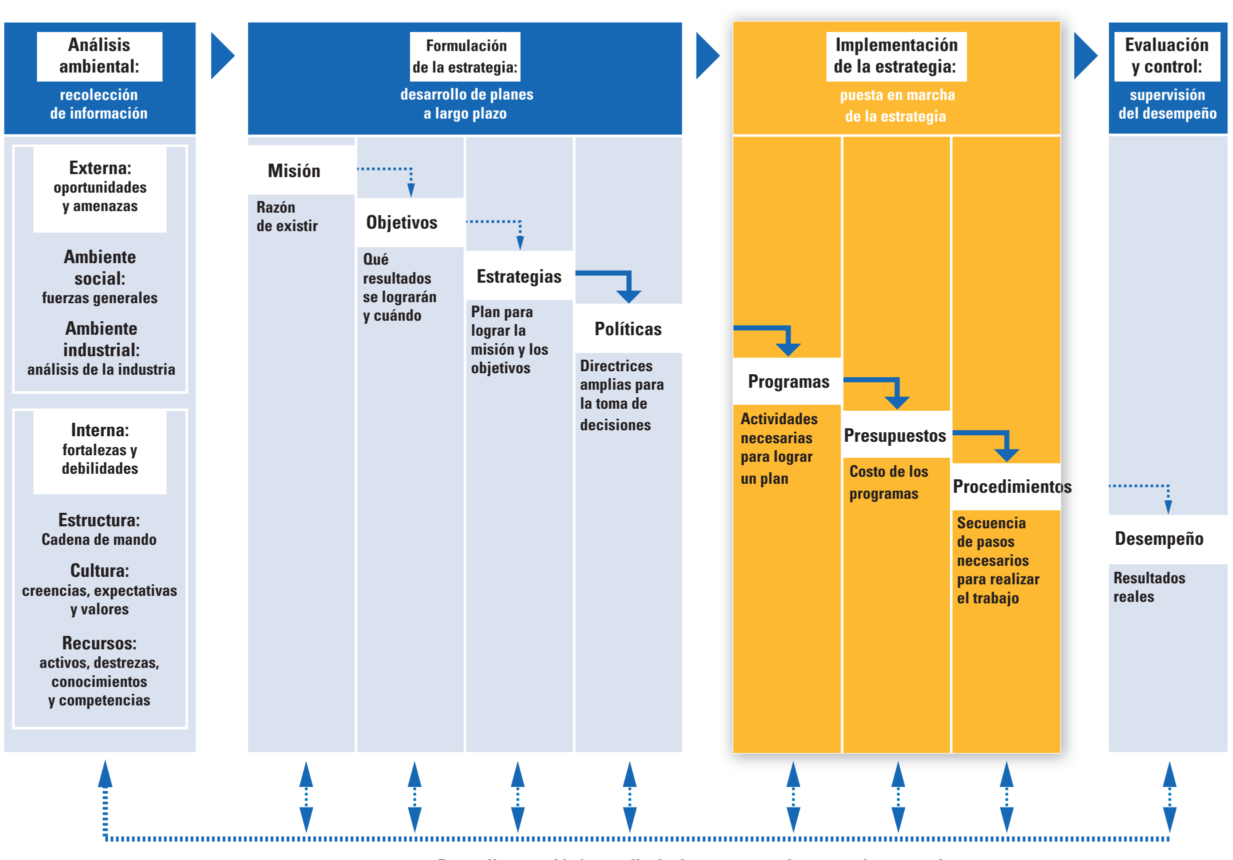
1. ¿Ha encontrado Newbury Comics un nicho propicio?
2. Realice un análisis FODA de Newbury Comics. ¿Enumeró algo que la administración no incluyó?
3. El video menciona casualmente la misión y los objetivos de la empresa. Formule una declaración de la misión de Newbury Comics.
4. ¿Qué estrategia competitiva sigue Newbury Comics?
5. ¿Qué estrategia corporativa sigue Newbury Comics?

PARTE CUATRO

Implementación de la estrategia y control

CAPÍTULO 9

Implementación de la estrategia: organización para la acción



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para implementar el cambio estratégico
- Entender la importancia de lograr sinergia durante la implementación estratégica
- Enumerar las etapas de desarrollo corporativo y la estructura que caracteriza a cada etapa
- Identificar los obstáculos al cambio de una etapa a otra
- Construir estructuras de matriz y de red para apoyar estrategias organizacionales flexibles y ágiles
- Decidir si programas como la reingeniería, Six Sigma y el rediseño de puestos son métodos adecuados para implementar la estrategia y cuándo son convenientes
- Comprender el problema de la centralización frente a la descentralización en las corporaciones multinacionales

JOHNSON & JOHNSON ES UNA DE LAS EMPRESAS MÁS EXITOSAS DEL MUNDO EN EL CUIDADO DE LA SALUD. Fundada en 1886, está integrada por 204 diferentes unidades de negocio organizadas en tres grupos: medicamentos, dispositivos médicos y de diagnóstico, y productos de consumo. Aunque la mayoría de las personas conoce a J&J por sus Band-Aids y talco para bebé, sus competidores la conocen como un rival feroz que combina la destreza científica con la inteligencia de marketing. En forma regular, desarrolla o adquiere productos innovadores y después los vende de manera más agresiva que la mayoría de las empresas. Aunque los hospitales podrían preferir comprar equipo quirúrgico a una empresa y material de sutura a otra, es más probable que adquieran ambos en J&J porque ésta ofrece precios favorables a nosocomios que adquieren el paquete completo. La reputación de Johnson & Johnson como una empresa ética le facilita convencer a médicos y consumidores de que prueben sus productos.

El éxito de J&J se basa en su estructura y cultura únicas. J&J está estructurada como una empresa divisional y su autoridad está muy descentralizada. Cada una de sus unidades opera como una empresa independiente. Por ejemplo, cada unidad establece su propia estrategia de negocios y tiene sus propios departamentos de finanzas y administración de recursos humanos (ARH). Aunque esta duplicación de funciones provoca altos costos generales, la autonomía estimula una actitud emprendedora que mantiene a toda la empresa intensamente competitiva. No obstante, en 2003, el crecimiento de la empresa comenzó a estabilizarse. Las ventas de medicamentos comenzaron a disminuir y había menos candidatos viables para una adquisición. Su director general, William Weldon, y su equipo de ejecutivos de alto nivel decidieron que el crecimiento adicional se debe generar en el interior de la empresa, a partir del logro de sinergia entre las diversas unidades de J&J. Como director de la operación de medicamentos, Weldon había trabajado anteriormente para lograr que los ejecutivos de IyD colaboraran con los directores de ventas y marketing en un nuevo comité con el propósito de decidir qué proyectos impulsar y cuáles eliminar.

La colaboración interfuncional con el grupo de medicamentos funcionó tan bien que Weldon creó nuevos sistemas para estimular una mejor comunicación y una colaboración más frecuente entre las diversas unidades de la empresa. Un resultado de esta cooperación fue el *stent* farmacológico de J&J, Cypher. La empresa formó equipos integrados por personal de diferentes unidades de los grupos de medicamentos y dispositivos médicos para que colaboraran en la fabricación de este nuevo tipo de endoprótesis (*stent*). El dispositivo no sólo da soporte a las arterias abiertas después de una angioplastía, sino que libera el medicamento rapamicina (sirolimus) hacia la pared de los vasos sanguíneos para bloquear la formación de tejido cicatricial excesivo. “Si no tuviéramos toda esta experiencia, probablemente todavía estaríamos negociando con empresas externas para lograr este resultado”, comentó Weldon. Refiriéndose al equipo de Cypher, Weldon afirmó: “Ellos son los expertos que conocen el mercado, los hospitales y a los cardiólogos”.[1]

9.1 Implementación de la estrategia

La **implementación de la estrategia** es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementa-

ción se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda.

Una implementación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos. Por ejemplo, los estudios muestran que la mitad de todas las adquisiciones no logra lo que se espera de ellas y uno de cada cuatro proyectos internacionales no tiene éxito.[2] Los problemas más comunes reportados durante la integración después de las fusiones fueron una comunicación mala, expectativas de sinergia poco realistas, problemas estructurales, ausencia de un plan maestro, pérdida de motivación, falta de compromiso de la administración de alto nivel y un encaje estratégico poco claro. Un estudio realizado por A. T. Kearney descubrió que una empresa tiene sólo dos años para lograr que una adquisición funcione. Después del segundo año, se cierra, en su mayor parte, la ventana de oportunidad para crear sinergias. El estudio de Kearney recibió el apoyo de más investigación independiente efectuada por Bert, McDonald y Herd. Entre los adquirentes más exitosos que se estudiaron, de 70 a 85 por ciento de todas las sinergias de fusiones se crearon en los primeros 12 meses, y el resto en el segundo año.[3]

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

- ¿*Quiénes* son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- ¿*Qué* se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- ¿*Cómo* trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Estas cuestiones y otras semejantes deben abordarse desde el principio, cuando se analizan las ventajas y desventajas de las alternativas estratégicas. Se deben abordar nuevamente antes de diseñar planes de implementación adecuados. A menos que la administración de alto nivel pueda responder estas tres preguntas básicas en forma satisfactoria, incluso la estrategia mejor planeada tiene pocas probabilidades de proporcionar el resultado deseado.

Una encuesta realizada a 93 empresas *Fortune 500* reveló que más de la mitad de las corporaciones experimentaron los diez problemas siguientes cuando intentaron implementar un cambio estratégico. Estos problemas se enumeran en orden de frecuencia:

1. La implementación requirió más tiempo de lo planeado originalmente.
2. Surgieron importantes problemas imprevistos.
3. Las actividades se coordinaron de manera ineficaz.
4. Las actividades en competencia y las crisis desviaron la atención de la implementación.
5. Los empleados involucrados no tenían las capacidades suficientes para desempeñar sus trabajos.
6. Los empleados de niveles inferiores tenían una capacitación inadecuada.
7. Problemas creados por factores ambientales externos fuera de control.
8. Los gerentes departamentales proporcionaron liderazgo y dirección inadecuados.
9. Las tareas y actividades clave para la implementación se definieron en forma deficiente.
10. El sistema de información vigiló las actividades de manera inadecuada.[4]

9.2 ¿Quién implanta la estrategia?

De acuerdo con la forma en que esté organizada una corporación, las personas que implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan. En la mayoría de las grandes corporaciones que participan en múltiples industrias, los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización. Los vicepresidentes de áreas funcionales y los directores de divisiones o unidades estratégicas de negocio (UEN) trabajan con sus subordinados para integrar planes de implementación a gran escala. Los administradores de planta, de proyectos y los jefes de unidades desarrollan planes para sus propias plantas, departamentos y unidades. Por lo tanto, desde los administradores operativos hasta los supervisores de primera línea y todos los empleados participan de alguna forma en la implementación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales.

Muchas personas de la corporación que son decisivas para la implementación exitosa de la estrategia probablemente tengan poco que ver con el desarrollo de la estrategia corporativa e incluso de la estrategia de negocios. Por lo tanto, podrían ignorar por completo la enorme cantidad de datos y trabajo que se requirieron en el proceso de formulación. A menos que los cambios en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, así como su importancia para la empresa, se comuniquen claramente a todos los administradores operativos, se puede generar una gran cantidad de resistencia y pereza. Los administradores podrían tener la esperanza de influir en la cúpula administrativa para que abandone los nuevos planes y regrese a las formas antiguas. Ésta es una razón por la que involucrar al personal de todos los niveles organizacionales en la formulación e implementación de la estrategia produce un mejor rendimiento organizacional.

9.3 ¿Qué se debe hacer?

Los administradores de divisiones y áreas funcionales trabajan con sus colegas para desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para implementar la estrategia. También trabajan para lograr sinergia entre las divisiones y áreas funcionales con el fin de establecer y mantener la competencia distintiva de una la empresa.

Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos

La implementación de la estrategia implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

Programas

El propósito de un **programa** es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción. Por ejemplo, cuando Xerox Corporation puso en práctica una estrategia de cambio, debió reducir significativamente sus costos y gastos. En 2002, la administración introdujo un programa denominado *Lean Six Sigma*, el cual se desarrolló para identificar y mejorar un proceso con un funcionamiento deficiente. En primer lugar la empresa capacitó a sus ejecutivos de alto nivel en el manejo del programa y después lanzó alrededor de 250 proyectos Six Sigma individuales a través de la corporación. El resultado fue seis millones de dólares en ahorros en 2003, espera aún más para 2004.[5] Six Sigma se explica más adelante en este capítulo.

Una manera de examinar el probable efecto que producirán los nuevos programas en una organización es mediante la comparación de las actividades y los programas propuestos con las actividades y los programas en curso. Brynjolfsson, Renshaw y Van Alstyne elaboraron una **matriz de cambio** para ayudar a los administradores a decidir con qué rapidez se debe realizar el cambio, en qué orden deben ocurrir los cambios, si es necesario comenzar en un nuevo sitio y si los sistemas propuestos son estables y congruentes. Como muestra la figura 9.1, las prácticas meta (nuevos programas) de una planta de manufactura se registran en el eje vertical y las prácticas en curso (actividades actuales) se registran en el eje horizontal. Como es posible observar, una nueva estrategia implicará posiblemente una secuencia de nuevos programas y actividades. Cualquiera de ellos puede entrar en conflicto con las prácticas y actividades existentes, lo cual crea problemas de implementación. Para crear la matriz, realice los pasos siguientes:

1. Compare los nuevos programas o prácticas meta entre sí para ver si se complementan (+), interfieren (–) o no producen ningún efecto en unos y otros (dejar en blanco).
2. Examine las prácticas o actividades en curso en busca de las interacciones que existen entre unas y otras, usando los mismos símbolos del paso 1.
3. Compare cada nuevo programa o práctica meta con cada práctica o actividad en curso para detectar cualquier interacción. Coloque los símbolos adecuados en las celdas que se encuentran en la parte inferior derecha de la matriz.

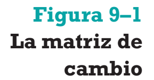
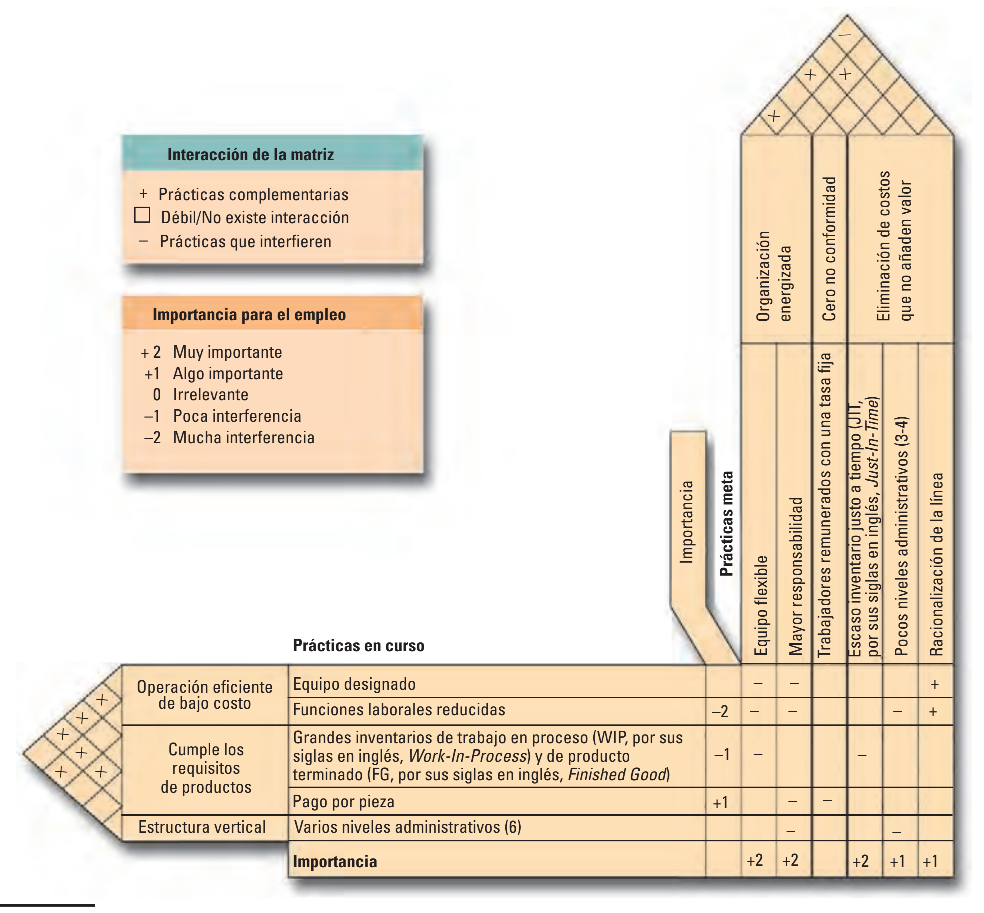


Figura 9–1
La matriz de cambio



Fuente: reimpreso de "The Matrix of Change", de E. Brynjolfsson, A. A. Renshaw y M. Van Alstyne, MIT Sloan Management Review *(invierno de 1997), pág. 43, con permiso del editor. Copyright © 1997 por Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados*

4. Evalúe cada programa o actividad con relación a su importancia relativa para lograr la estrategia o terminar el trabajo.
5. Examine la matriz general para identificar áreas problemáticas donde los programas propuestos puedan interferir entre sí o con las prácticas o actividades en curso. Observe en la **figura 9.1** que el programa propuesto de instalar equipo flexible interfiere con un programa propuesto de racionalizar la línea de ensamblaje. Observe también que la cantidad de cambio necesario para ejecutar los programas de implementación propuestos (prácticas meta) depende del número de veces que cada programa interfiere con las prácticas o actividades existentes. Es decir, cuantos más signos de menos y menos signos de más haya en la matriz, mayor será la cantidad de problemas de implementación que se pueden esperar.

La matriz de cambio se puede usar para abordar los siguientes tipos de preguntas:

- **Viabilidad:** ¿Constituyen las actividades y los programas propuestos un sistema estable y congruente? ¿Son las actividades actuales congruentes y estables? ¿Es probable que la transición sea difícil?
- **Secuencia de ejecución:** ¿dónde debe comenzar el cambio? ¿Cómo afecta la secuencia al éxito? ¿Existen puntos de interrupción razonables?
- **Ubicación:** ¿es mejor instituir el nuevo programa en un nuevo sitio o se pueden reorganizar las instalaciones existentes a un costo razonable?

- **Ritmo y naturaleza del cambio:** ¿debe ser el cambio lento o rápido, gradual o radical? ¿Qué grupos de actividades en curso se deben cambiar al mismo tiempo?
- **Evaluaciones de las partes interesadas:** ¿se pasa por alto alguna actividad o interacción importante? ¿Se debe obtener más información de las partes interesadas? ¿Qué programas nuevos y actividades en curso ofrecen las mayores fuentes de valor?

La matriz ofrece directrices útiles sobre dónde, cuándo y qué tan rápido se debe implementar el cambio.[6]

Presupuestos

Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de **presupuestar**. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.

Procedimientos

Después de aprobar los presupuestos de programas, divisionales y corporativos, se deben desarrollar **procedimientos**. Denominados con frecuencia **procedimientos operativos estándar (SOP**, por sus siglas en inglés, *Standard Operating Procedures*), por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una corporación. Conocidos también como *rutinas organizacionales*, los procedimientos son los medios principales por los que las organizaciones logran gran parte de lo que hacen.[7] Después de desarrollarlos, los procedimientos se deben actualizar para reflejar cualquier cambio tanto en la tecnología como en la estrategia. Por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia competitiva de diferenciación dirige su fuerza de ventas de manera más eficiente que una empresa que sigue una estrategia de bajo costo. La diferenciación requiere relaciones con clientes a largo plazo establecidas por la interacción estrecha con la fuerza de ventas. Una comprensión profunda de las necesidades del cliente proporciona el fundamento para el desarrollo y el mejoramiento de productos.[8] En una tienda al detalle, los procedimientos garantizan que las operaciones diarias sean congruentes con el paso del tiempo (es decir, las actividades de la semana próxima serán las mismas que las de esta semana) y congruentes entre las tiendas (es decir, cada una de ellas debe operar en la misma forma que las demás). Por ejemplo, para garantizar que sus políticas se ejecuten al pie de la letra en cada uno de sus restaurantes de comida rápida, McDonald's realizó un excelente trabajo mediante el desarrollo de procedimientos muy detallados (¡y su consiguiente supervisión!).

Antes de que una nueva estrategia sea implementada con éxito, es necesario cambiar los procedimientos actuales. Por ejemplo, para implementar el cambio estratégico de Home Depot hacia los servicios, como la instalación de cocinas y baños, la empresa tuvo que mejorar primero su productividad. Los administradores de las tiendas estaban saturados con trabajo administrativo diseñado para una empresa más pequeña y sencilla. “Recibíamos un fax, un correo electrónico, una llamada telefónica y un memorando para el mismo proyecto”, informó el administrador de tiendas, Michael Jones. Un ejecutivo usó los memorandos de sólo tres semanas para tapizar toda una sala de conferencias, del piso al techo, incluyendo las ventanas. El director general, Robert Nardelli, dijo a sus administradores de alto nivel que eliminaran la duplicación de las comunicaciones y simplificaran los proyectos de trabajo. Las directrices no relacionadas con los pedidos de trabajo se debían enviar de manera separada y sólo una vez al mes. La empresa también invirtió 2 millones de dólares en software de administración de carga de trabajo.[9]

Logro de sinergia

Una de las metas a lograr en la implementación de la estrategia es la sinergia entre las funciones y las unidades de negocios. Por esta razón, las corporaciones se reorganizan comúnmente después de una adquisición. Se dice que existe **sinergia** en una corporación divisional si el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés *return on investment*) de cada división es mayor de lo que sería si cada división fuera una empresa independiente. Según Goold y Campbell, la sinergia ocurre en una de seis formas:

- **Conocimiento compartido:** las unidades combinadas se benefician con frecuencia del conocimiento o las destrezas compartidas, lo cual implica un apalancamiento de competencias centrales.
- **Estrategias coordinadas:** la alineación de las estrategias de dos o más unidades de negocio proporcionan a una corporación una ventaja significativa por medio de la reducción de la competencia entre las unidades y el desarrollo de una respuesta coordinada a competidores comunes (estrategia horizontal).
- **Recursos tangibles compartidos:** en ocasiones, las unidades combinadas ahorran dinero al compartir recursos, como una instalación de manufactura o un laboratorio de IyD común.
- **Economías de escala o alcance:** la coordinación del flujo de productos o servicios de una unidad con los de otra reduce el inventario, aumenta la capacidad de utilización y mejora el acceso al mercado.
- **Poder de negociación común:** las unidades combinadas pueden integrar sus compras para ganar poder de negociación sobre proveedores comunes con el propósito de reducir los costos y mejorar la calidad. Lo mismo se puede hacer con distribuidores comunes.
- **Creación de nuevos negocios:** el intercambio de conocimientos y destrezas facilita la creación de nuevos productos o servicios al unificar distintas actividades de diversas unidades y combinarlas en una nueva unidad o estableciendo empresas conjuntas entre unidades de negocio internas.[10]

El programa de Johnson & Johnson para mejorar la colaboración entre sus 204 unidades de negocio, es un ejemplo de cómo pretende lograr las seis formas de sinergia, en especial la última, la creación de nuevos negocios.

9.4 ¿Cómo se implementará la estrategia? Organización para la acción

Antes de que los planes conduzcan al desempeño real, una corporación debe estar organizada apropiadamente, los programas deben estar dotados con el personal adecuado y las actividades deben dirigirse hacia el logro de los objetivos deseados (las actividades de organización se abordan brevemente en este capítulo; las actividades de dotación de personal, dirección y control se analizan en los **capítulos 10** y **11**).

Cualquier cambio en la estrategia corporativa requerirá muy probablemente cierto tipo de cambio en la estructura de la organización y en el tipo de destrezas necesarias para puestos específicos. Por lo tanto, los administradores deben examinar de cerca la estructura de su empresa para decidir qué cambios se deben efectuar, si es necesario realizar alguno, en la manera de llevar a cabo el trabajo. ¿Se deben agrupar las actividades de manera diferente? ¿Debe la autoridad para tomar decisiones clave estar unificada en las oficinas centrales o estar descentralizada en los administradores de plantas distantes? ¿Debe la empresa ser dirigida en forma rígida con muchas reglas y controles o de manera relajada con pocas normas y controles? ¿Debe la corporación estar organizada en una estructura "alta" con muchos niveles de administradores, cada uno con un ámbito de control reducido, es decir, pocos empleados por supervisor, para controlar mejor a sus subordinados? ¿O debe estar organizada en una estructura "plana" con menos niveles de administradores, cada uno con un ámbito de control amplio, es decir, más empleados por supervisor, para dar más libertad a sus subordinados?

La estructura sigue a la estrategia

En un estudio clásico sobre grandes corporaciones estadounidenses, como DuPont, General Motors, Sears y Standard Oil, Alfred Chandler concluyó que **la estructura sigue a la estrategia**, es decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional.[11] También concluyó que las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo de disposición estructural a otro tipo, a medida que se expanden. Según Chandler, estos cambios estructurales ocurren porque la vieja estructura, después de ser llevada demasiado lejos, fue la causa de ineficiencias que

adquirieron características demasiado dañinas como para sobrellevarlas. Por lo tanto, Chandler propuso la siguiente escala como una secuencia de lo que ocurre:

1. Se crea una nueva estrategia.
2. Surgen nuevos problemas administrativos.
3. El rendimiento económico disminuye.
4. Se inventa una estructura adecuada.
5. Los beneficios retornan a su nivel inicial.

Chandler descubrió que en sus primeros años, corporaciones como DuPont acostumbraban tener una estructura organizacional funcional centralizada muy bien adaptada para producir y vender una gama limitada de productos. A medida que se agregan nuevas líneas de productos, adquieren sus propias fuentes de suministro y crean sus propias redes de distribución, se vuelven demasiado complejas para estructuras altamente centralizadas. Para mantener el éxito alcanzado, este tipo de organización necesita convertirse en una estructura descentralizada con varias divisiones parcialmente autónomas (denominada *estructura divisional* en el **capítulo 5**).

Alfred P. Sloan, ex director general de General Motors, describió cómo GM realizó cambios estructurales de este tipo en la década de los años veinte.[12] Percibió a la descentralización de la estructura como "la determinación de políticas centralizadas junto con una administración operativa descentralizada". Después de que la administración de alto nivel desarrolló una estrategia para toda la corporación, las divisiones individuales (Chevrolet, Buick, etc.) fueron libres de elegir cómo implementar esa estrategia. Diseñada conforme a DuPont, GM descubrió que la estructura multidivisional descentralizada era extremadamente eficaz, pues permitía mayores nivesl de libertad en el desarrollo de productos. El rendimiento de la inversión (ROI) se usó como un control financiero (el ROI se analiza con más detalle en el **capítulo 11**).

La investigación apoya generalmente la proposición de Chandler de que la estructura sigue a la estrategia (así como la propuesta inversa de que la estructura influye en la estrategia).[13] Como ya se mencionó, los cambios ambientales tienden a reflejarse en los cambios de la estrategia de una corporación, lo cual genera modificaciones en la estructura de ésta. La estrategia, la estructura y el ambiente necesitan alinearse estrechamente; de otro modo, el rendimiento organizacional se deteriorará.[14] Por ejemplo, una unidad de negocio que sigue una estrategia de diferenciación necesita más libertad de las oficinas centrales para ser exitosa que otra unidad que sigue una estrategia de bajo costo.[15]

Aunque se acepta que la estructura organizacional debe variar ante diferentes condiciones ambientales, las cuales, a su vez, afectan la estrategia de una organización, no existe un acuerdo sobre un diseño organizacional óptimo. Lo que era apropiado para Dupont y General Motors en la década de los veinte podría no ser apropiado en la actualidad. Sin embargo, las empresas de la misma industria tienden a organizarse de manera similar. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles imitan el concepto divisional de General Motors, en tanto que los productores de bienes de consumo emulan el concepto de gerencia de marca (un tipo de estructura de matriz) iniciada por Procter & Gamble. La conclusión general parece ser que las empresas que siguen estrategias semejantes en industrias similares tienden a adoptar estructuras similares.

Etapas de desarrollo corporativo

Las corporaciones exitosas siguen un patrón de desarrollo estructural a medida que crecen y se expanden. A partir de la estructura simple de la empresa emprendedora (en la que todos hacen de todo), las corporaciones exitosas generalmente crecen y se organizan a lo largo de líneas funcionales, con departamentos de marketing, producción y finanzas. Al continuar su éxito, la empresa agrega nuevas líneas de productos de diferentes industrias y se organiza en divisiones interconectadas. La **tabla 9.1** especifica en detalle las diferencias entre estas tres **etapas de desarrollo corporativo** estructurales en cuanto a problemas, objetivos, estrategias, sistemas de recompensa y otras características comunes.

TABLA 9–1 FACTORES QUE DIFERENCIAN A LAS EMPRESAS EN LAS ETAPAS I, II Y III

Función	Etapa I	Etapa II	Etapa III
1. Evaluación: problemas importantes	Supervivencia y crecimiento; se enfrentan problemas operativos a corto plazo.	Crecimiento, racionalización y expansión de recursos; se proporciona una atención adecuada a los problemas de productos.	Custodia de la administración e inversión y control de recursos abundantes, crecientes y diversificados. Además, es importante para diagnosticar y resolver problemas a nivel de divisiones.
2. Objetivos	Personales y subjetivos.	Beneficios y cumplir objetivos de presupuesto y rendimiento orientados funcionalmente.	ROI, beneficios, ganancias por acción.
3. Estrategia	Implícita y personal; explotación de las oportunidades inmediatas detectadas por el propietario-administrador.	Acciones orientadas funcionalmente que se limitan al ámbito de "un producto"; explotación de un producto básico o área de servicio.	Crecimiento y diversificación de productos; explotación de oportunidades de negocio generales.
4. Organización: características importantes de la estructura	Una unidad con "espectáculo solista".	Unidad con grupos especializados funcionalmente.	Oficinas generales de múltiples unidades y divisiones operativas descentralizadas.
5. (a) Medición y control	Control personal y subjetivo que se basa en un sistema contable sencillo, así como en la comunicación y observación diarias.	El control va más allá de una persona; es necesaria la evaluación de las operaciones funcionales; los sistemas de control estructurado evolucionan.	Sistema formal complejo dirigido a la evaluación comparativa de medidas de rendimiento, para señalar problemas y oportunidades y evaluar la capacidad administrativa de los ejecutivos de divisiones.
5. (b) Indicadores clave de rendimiento	Criterios personales, relaciones con el propietario, eficiencia operativa, habilidad para resolver problemas operativos.	Criterios funcionales e internos como ventas, rendimiento comparado con el presupuesto, estatus en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.	Aplicación más impersonal de comparaciones como beneficios, ROI, relación precio-ganancia, ventas, participación en el mercado, productividad, liderazgo en productos, desarrollo del personal, actitudes de los empleados, responsabilidad pública.
6. Sistema de recompensa y castigo	Informal, personal, subjetivo; se usa para mantener el control y dividir pequeñas reservas de recursos para empleados clave con el fin de proporcionar incentivos personales.	Más estructurado; generalmente, se basa más en políticas acordadas que en la opinión y las relaciones personales.	Asignación por "proceso debido" de una amplia gama de recompensas y castigos, de manera formal y sistemática. Las políticas para toda la empresa se aplican generalmente a diferentes clases de administradores y trabajadores con pocas excepciones relevantes para casos individuales.

Fuente: Donald H. Thain, "Stages of Corporate Development", *Ivey Business Journal* (anteriormente *Ivey Business Quarterly*), invierno de 1969, pág. 37.

Etapa I: estructura simple

La etapa I es caracterizada por el emprendedor que encuentra una empresa para promover una idea (un producto o servicio). El emprendedor toma personalmente todas las decisiones importantes y participa en cada detalle y fase de la organización. En la etapa I la empresa tiene poca estructura formal, lo que permite al emprendedor supervisar directamente las actividades de cada empleado (vea la **figura 5.4**

para conocer una representación de las estructuras simple, funcional y divisional). La planificación es usualmente de corto plazo o reactiva. Las funciones administrativas típicas de planificación, organización, dirección, dotación de personal y control se llevan a cabo comúnmente en un grado muy limitado, si acaso. Las mayores fortalezas de una corporación en etapa I son su flexibilidad y dinamismo. El ímpetu del emprendedor infunde energía a la organización en su lucha por crecer. Su mayor debilidad es su extremada dependencia del emprendedor para decidir estrategias generales, así como procedimientos detallados. Si el emprendedor titubea, la empresa actúa generalmente con dificultad. Greiner se refiere a esta situación como **crisis de liderazgo**.[16]

La etapa I describe a Oracle Corporation, la empresa de software informático, bajo la administración de su cofundador y director general Lawrence Ellison. La firma adoptó un enfoque pionero hacia la recuperación de datos, denominado Lenguaje de consulta estructurado (SQL, por sus siglas en inglés, *Structured Query Language*). Cuando IBM convirtió al SQL en su estándar, el éxito de Oracle estaba asegurado. Desafortunadamente, la genialidad técnica de Ellison no fue suficiente para dirigir la empresa. Al trabajar a menudo en casa, perdió de vista los detalles que estaban fuera de sus intereses técnicos. Aunque las ventas de la empresa aumentaron rápidamente, sus controles financieros eran tan débiles que la administración tuvo que repetir los resultados de todo un año para corregir las irregularidades. Después de que la empresa registró su primera pérdida, Ellison contrató un grupo de administradores funcionales para dirigir la empresa en tanto que él se retiraba para enfocarse en el desarrollo de nuevos productos.

Etapa II: estructura funcional

La etapa II se concreta cuando un equipo de administradores con especializaciones funcionales reemplaza al emprendedor. La transición a esta etapa requiere de un cambio importante en el estilo directivo del ejecutivo principal de la empresa, especialmente si éste era el emprendedor de la etapa I. Debe aprender a delegar; de otro modo, el hecho de tener otros miembros en la dirección no produce ningún beneficio a la organización. El ejemplo previo del retiro de Ellison de la administración de alto nivel de Oracle Corporation a la jefatura del desarrollo de nuevos productos es una manera en que los fundadores técnicamente brillantes se quitan del camino de los administradores funcionales recientemente asignados. En la etapa II, la estrategia corporativa favorece el proteccionismo a través del dominio de la industria, por medio del crecimiento vertical y horizontal. La mayor fortaleza de una corporación en la etapa II reside en su concentración y especialización en una industria. Su mayor debilidad es que pone todos sus huevos en una sola canasta.

Una empresa en esta etapa, como Oracle Corporation en software informático, puede ser muy exitosa si se concentra en una industria, en tanto que esa industria siga siendo atractiva. Sin embargo, una vez que una empresa funcionalmente estructurada se diversifica hacia otros productos en diferentes industrias, se pierden las ventajas de la estructura funcional. En este punto se puede desarrollar una **crisis de autonomía**, en la que el personal que administra líneas de productos diversificadas necesita más libertad para la toma de decisiones que la que está dispuesta a delegarles la administración de alto nivel. La empresa necesita moverse a una estructura diferente.

Etapa III: estructura divisional

La etapa III es caracterizada por la empresa que administra diversas líneas de productos en muchas industrias y descentraliza la autoridad de la toma de decisiones. Las organizaciones que se encuentran en etapa III crecen mediante la diversificación de sus líneas de productos y la expansión para abarcar áreas geográficas más amplias. Cambian a una estructura divisional con oficinas centrales y divisiones operativas descentralizadas, en la que cada división o unidad de negocio es una empresa en etapa II organizada funcionalmente. También pueden usar una estructura de conglomerado si la administración de alto nivel decide mantener operando en forma autónoma al grupo de subsidiarias en etapa II. En este momento se puede desarrollar una **crisis de control** en la que las diversas unidades actúan para optimizar sus propias ventas y beneficios, independientemente de la corporación en general, cuyas oficinas centrales parecen estar muy lejos y ser casi irrelevantes.

Recientemente, las divisiones han evolucionado hacia UEN para reflejar mejor las consideraciones de productos-mercado. Las oficinas centrales intentan coordinar las actividades de sus divisiones operativas o UEN por medio de sistemas de control y reporte orientados hacia el rendimiento y los re-

sultados y destacando las técnicas de planificación corporativa. Las unidades ya no están controladas rígidamente, pero son responsables de sus propios resultados de rendimiento. Por lo tanto, para ser eficaz, la empresa debe tener un proceso de decisión descentralizado. La mayor fortaleza de una corporación en etapa III son sus recursos casi ilimitados. Su debilidad más importante es que por lo general es tan grande y compleja que tiende a convertirse en una organización relativamente rígida. General Electric, DuPont y General Motors son ejemplos de corporaciones en Etapa III.

Etapa IV: más allá de las UEN

Aun con su evolución a UEN durante las décadas de los setenta y ochenta, la estructura divisional no es la última palabra en la estructura de la organización. El uso de UEN puede generar una **crisis burocrática** debido a que la corporación se ha convertido en una entidad tan grande y compleja a la cual es imposible dirigirla a través de programas formales y sistemas rígidos y en la que los procedimientos tienen prioridad sobre la solución de problemas. Asimismo, han comenzado a surgir nuevas formas avanzadas de estructura organizacional bajo condiciones de: 1) aumento de la incertidumbre ambiental, 2) mayor uso de métodos complejos de producción tecnológica y sistemas de información, 3) aumento del tamaño y alcance de las corporaciones empresariales a nivel mundial, 4) mayor hincapié en la estrategia competitiva en múltiples industrias y 5) un grupo de administradores y empleados con mayor educación. Estas estructuras destacan la colaboración sobre la competencia en la administración de los múltiples proyectos superpuestos y negocios en desarrollo de las empresas.

La matriz y la red son dos posibles candidatos para una cuarta etapa del desarrollo corporativo, una etapa en la que no sólo se destacan las relaciones horizontales sobre las verticales entre personas y grupos, sino que también permite organizar el trabajo alrededor de proyectos temporales en los que complejos sistemas de información apoyan las actividades de colaboración. Según Greiner, es probable que esta etapa de desarrollo también presente su propia crisis, un tipo de **crisis de olla de presión**. Este autor pronostica que los empleados de estas organizaciones colaboradoras se agotarán a la larga física y emocionalmente debido a la intensidad del trabajo en equipo y a la enorme presión por encontrar soluciones innovadoras.[17]

Obstáculos al cambio de etapas

Con frecuencia, las corporaciones se encuentran en dificultades porque existen obstáculos que les impiden pasar a la siguiente etapa lógica de desarrollo. Los obstáculos al desarrollo pueden ser internos (como la escasez de recursos, la falta de capacidad o la renuencia de la administración de alto nivel a delegar la toma de decisiones en otros) o externos (como condiciones económicas, escasez de mano de obra y falta de crecimiento del mercado). Por ejemplo, en su estudio Chandler indica que el fundador/director general exitoso de una etapa era raramente la persona que creó la naciente estructura para que se ajustara a la nueva estrategia y, como resultado, la transición de una etapa a otra era con frecuencia dolorosa. Esto ocurrió con General Motors Corporation bajo la dirección de William Durant, Ford Motor Company bajo Henry Ford I, Polaroid Corporation bajo Edwin Land, Apple Computer bajo Steven Jobs y Hayes Microcomputer Products bajo Dennis Hayes. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.1** para saber lo que ocurrió con la empresa fundada por el inventor del módem.

Los emprendedores que inician empresas tienen generalmente cuatro tendencias que funcionan muy bien para pequeños nuevos proyectos, pero que se convierten en talones de Aquiles para los mismos individuos cuando tratan de dirigir una empresa más grande con necesidades, departamentos, prioridades y usuarios diversos:

- **Lealtad a los camaradas:** esta tendencia es buena al principio, pero se convierte rápidamente en una desventaja en la forma de “favoritismo”.
- **Orientación hacia las tareas:** centrarse en el trabajo es decisivo al principio, pero después se convierte en una atención excesiva a los detalles.
- **Perseverancia:** se requiere de una gran visión para introducir un nuevo producto, pero se puede convertir en una visión en túnel a medida que la empresa crece hacia más mercados y productos.
- **Trabajo en aislamiento:** esta característica es positiva en el caso de un científico brillante, pero desastrosa para un director general con muchos subordinados.[18]

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.1

El inventor del módem obstaculiza la transición hacia la etapa II

¿Existiría internet sin el módem? Aunque la mayoría de las grandes organizaciones rentan ahora líneas digitales T1 para acceso rápido a internet, muchas personas y propietarios de pequeñas empresas todavía acceden a la World Wide Web a través del mismo tipo de módem y lenguaje de comandos que inventó Dennis Hayes.

Dennis Hayes es legendario no sólo por inventar el módem para computadoras personales, sino también por dirigir su empresa a la quiebra, no sólo una, sino dos veces. Hayes y su socio retirado, Dale Heatherington, fundaron Hayes Microcomputer Products hace 20 años, cuando inventaron un dispositivo denominado Hayes Smartmodem que permitía a las computadoras personales comunicarse entre sí a través de líneas telefónicas por medio de los Comandos AT Estándar de Hayes (Hayes Standard AT Command Set). El módem era necesario para convertir datos análogos de voz en los datos digitales que necesitan las computadoras. Las ventas de módems aumentaron de 4.8 millones de dólares en 1981 a 150 millones en 1985. Cuando los competidores desarrollaron módems de bajo costo, Hayes esperó hasta inicios de la década de los noventa para responder con su propia versión de precio bajo. Las ventas y los beneficios se desplomaron. La empresa perdió su posición dominante a favor de U.S. Robotics. Los problemas administrativos aumentaron. Los acreedores y los inversionistas potenciales, cuando vieron los libros y las operaciones de la empresa, los encontraron en caos. Según un banquero de inversión, “la fábrica estaba en completo desorden”. La empresa reportó su primera pérdida en 1994, cuando ya tenía una deuda de 70 millones de dólares. En noviembre de 1994, Hayes presentó una solicitó de protección contra sus acreedores bajo el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Estados Unidos.

Aún bajo el liderazgo de su fundador, la empresa experimentó un cambio durante 1995. Todavía en segundo lugar con 9.3% de participación en el mercado de ventas de módems en Norteamérica, Dennis Hayes puso su empresa en venta. Rechazó una oferta de 140 millones de dólares de su rival Diamond Multimedia Systems y en su lugar aceptó sólo 30 millones de dólares de inversionistas asiáticos por 49% de la empresa. Aunque la oferta requería que el señor Hayes renunciara al título de director general, seguiría siendo presidente de la junta directiva. Explicó que su decisión se debió a su renuencia a perder definitivamente a su creación. “Podré tener una participación, a través de la junta y como presidente, con la que usaré mejor mis habilidades. Estaba preocupado de que alguien llegara y... recortara una parte de la empresa sin entender cómo ésta encaja en el todo”.

La empresa, con el nuevo nombre de Hayes Corporation, siguió sufriendo pérdidas. El 9 de octubre de 1998, la empresa se acogió por última vez al capítulo 11 de la Ley de Bancarrota. Incapaz de encontrar mayor financiamiento para cambiar las cosas, la empresa se vio obligada a vender sus marcas, instalaciones de manufactura y oficinas de distribución a la empresa canadiense Zoom Technologies (www.zoom.com), por 5.3 millones de dólares. Vendió el nombre de dominio de su sitio web, Hayes.com, su centro de servicio y sus inventarios de piezas de repuesto a Modem Express (www.modemexpress.com), una empresa de ventas de productos “huérfanos” restaurados. La empresa que fundó Dennis Hayes existe ahora sólo como una división de otra empresa.

Fuente: D. McDermott, “Asians Rejuvenate Hayes Microcomputer”, *Wall Street Journal* (6 de mayo de 1996), pág. A10, más información recolectada de los sitios web de la empresa y documentos de Hayes Company incluidos en la base de datos Edgar de la SEC.

Esta dificultad para pasar a una nueva etapa se debe a la tendencia del fundador a dar vueltas en torno a la necesidad de delegar, contratar, capacitar y dirigir cuidadosamente a su propio equipo de administradores. El equipo tiende a mantener la influencia del fundador a través de la organización mucho tiempo después de que éste se ha ido. Esto es lo que sucedió en Walt Disney Productions cuando la familia siguió la política de destacar las políticas y los planes de Walt mucho tiempo después de su fallecimiento. Aunque en muchas ocasiones esto puede ser una fortaleza de la organización, también puede ser una debilidad, a tal grado que la cultura apoye el *statu quo* e impida el cambio necesario.

Ciclo de vida organizacional

En vez de considerar las etapas de desarrollo en relación con la estructura, el enfoque hacia el ciclo de vida organizacional destaca principalmente el problema dominante que enfrenta la corporación. La estructura organizacional es sólo un asunto secundario. El **ciclo de vida organizacional** describe la forma en que las organizaciones crecen, se desarrollan y finalmente declinan. Es el equivalente organizacional del ciclo de vida del producto en marketing. Estas etapas son nacimiento (etapa I), crecimiento (etapa II), madurez (etapa III), declive (etapa IV) y muerte (etapa V). El efecto de estas etapas en la es-

TABLA 9–2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

	Etapa I	Etapa II	Etapa III*	Etapa IV	Etapa V
Aspecto dominante	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Muerte
Estrategias populares	Concentración en un nicho	Crecimiento vertical y horizontal	Diversificación concéntrica y de conglomerado	Estrategia de beneficios seguida por una estrategia de reducción	Liquidación o quiebra
Estructura probable	Dominada por el emprendedor	Se destaca la administración funcional	Descentralización en centros de beneficio o inversión	Cirugía estructural	Desmantelamiento de la estructura

Nota: *Una organización puede entrar en una etapa de resurgimiento durante las etapas de madurez o declive y prolongar así la vida de la organización.

trategia y la estructura corporativas se resume en la **tabla 9.2**. Observe que las primeras tres etapas del ciclo de vida organizacional son similares a las tres etapas comúnmente aceptadas de desarrollo corporativo que se mencionaron previamente. La única diferencia significativa es la inclusión de las etapas de declive y muerte para completar el ciclo. Aunque la estrategia de una empresa sea todavía sólida, su estructura de envejecimiento, cultura y procesos pueden ser tales que impidan que se ejecute adecuadamente. Sus competencias centrales se convierten en *rigidez central*, que ya no tiene capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, por lo que la empresa se mueve hacia el Declive.[19]

No obstante, pasar del crecimiento a la madurez, al declive y, finalmente, a la muerte no es inevitable, ya que podría ocurrir una etapa de resurgimiento durante las etapas de madurez o declive. El ciclo de vida de las corporaciones se puede prolongar debido a innovaciones administrativas y de productos.[20] Esto ocurre con frecuencia durante la implementación de una estrategia de cambio, que fue lo que sucedió en Lionel, la empresa fabricante de trenes eléctricos de juguete. Fundada por Joshua Lionel Cowen en 1900 para fabricar dispositivos eléctricos, la firma llegó a caracterizar al tren eléctrico de juguete. En 1953, Lionel vendió tres millones de motores y vagones de carga, convirtiéndose en la empresa fabricante de juguetes más grande del mundo. Para mediados de la década de los sesenta, la empresa estaba en declive. Los trenes eléctricos estaban convirtiéndose en una curiosidad histórica. Los autos de carrera de juguete y los juguetes espaciales acaparaban la demanda. Los aficionados a los trenes eléctricos preferían el tren eléctrico más pequeño, a escala HO, en vez del tren más grande de Lionel, porque los ferrocarriles a escala HO eran más realistas y requerían menos espacio. La empresa apenas logró mantenerse en el negocio durante las tres décadas siguientes. En 1999, los nuevos propietarios de Lionel contrataron a Richard Maddox, un aficionado a los trenes de toda la vida y un ejecutivo próximo a su jubilación de la empresa de juguetes Bachmann Industries. Maddox y su equipo de ejecutivos trabajaron para actualizar los trenes de Lionel con nuevos modelos y la última tecnología. Mejoró el catálogo y estableció docenas de acuerdos de licencia. "Tratamos de sobresalir en cosas caprichosas y brillantes", comenta Maddox. El biógrafo extraoficial de Lionel, Todd Wagner, descubrió diseños olvidados durante mucho tiempo de trenes de las décadas de los veinte y treinta, que acumulaban polvo en los almacenes. La empresa decidió usar esos planos para fabricar modelos históricos más auténticos. La empresa revitalizada experimentó rápidamente el aumento de sus ventas y beneficios.[21]

A menos que una empresa sea capaz de resolver los problemas críticos que enfrenta en la etapa de declive, es probable que pase a la etapa V o muerte, conocida también como quiebra. Esto es lo que le sucedió a Montgomery Ward, Pan American Airlines, Macy's Department Stores, Baldwin United, Eastern Airlines, Colt's Manufacturing, Orion Pictures y Wheeling-Pittsburgh Steel, así como a muchas otras empresas. Fueron tantos los proyectos de internet que quebraron en el año 2000 que la revista *Fortune* publicó una lista de 135 empresas de internet en su "Dot-Com Deathwatch".[22] Como sucedió en los casos de Johns-Manville, International Harvester, Macy's y Kmart, la cuales quebraron, una corporación puede surgir como el Ave Fénix de sus propias cenizas y seguir en operación con el mismo nombre o uno distinto. La empresa se puede reorganizar o liquidar, dependiendo de las circunstan-

cias individuales. Por ejemplo, Kmart surgió del capítulo 11 de la Ley de Bancarrota en 2003 con un nuevo director general y un plan para vender varias de sus tiendas a Home Depot y Sears. Estas ventas redituaron a la empresa cerca de 1000 millones de dólares. Aunque las ventas de la tienda siguieron en disminución, Kmart tenía suficientes reservas de efectivo para continuar su cambio.[23] En 2005 utilizó ese dinero para adquirir Sears. Sin embargo, desafortunadamente, menos de 20% de las empresas que se acogen al capítulo 11 de la Ley de Bancarrota emergen como empresas en operación; las demás se ven obligadas a recurrir a la liquidación.[24]

Pocas corporaciones pasan a través de estas cinco etapas en orden. Por ejemplo, algunas de ellas nunca van más allá de la etapa II. Otras, como General Motors, podrían ir directamente de la etapa I a la etapa III. Muchos proyectos empresariales brincan de la etapa I o II directamente a la etapa IV o V. Por ejemplo, Hayes Microcomputer Products pasó de la etapa de crecimiento (etapa II) a la de declive (etapa IV) bajo la dirección de su fundador Dennis Hayes. La clave es ser capaz de identificar las indicaciones de que la empresa está en el proceso de cambio de etapa y realizar los ajustes estructurales y estratégicos adecuados para garantizar que su rendimiento se mantenga o incluso mejore. Esto es lo que hizo la exitosa empresa de subastas por internet, eBay, cuando contrató a Meg Whitman, de Hasbro, como directora general para que profesionalizara su administración y mejorara su marketing.

Tipos avanzados de estructuras organizacionales

Las estructuras básicas (simple, funcional, divisional y de conglomerado) se analizan en el **capítulo 5** y se resumen en las primeras tres etapas de desarrollo corporativo en este capítulo. Una nueva estrategia puede requerir características más flexibles que las que ofrece la tradicional estructura funcional o divisional. Las organizaciones de negocios actuales han reducido su grado de centralización y hacen un mayor uso de equipos de trabajo interfuncionales. La **tabla 9.3** ilustra algunas de las características estructurales cambiantes de las corporaciones modernas. Aunque muchas variantes y estructuras híbridas contienen estas características, sobresalen dos formas: la estructura de matriz y la estructura de red.

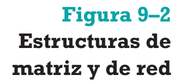
Estructura de matriz

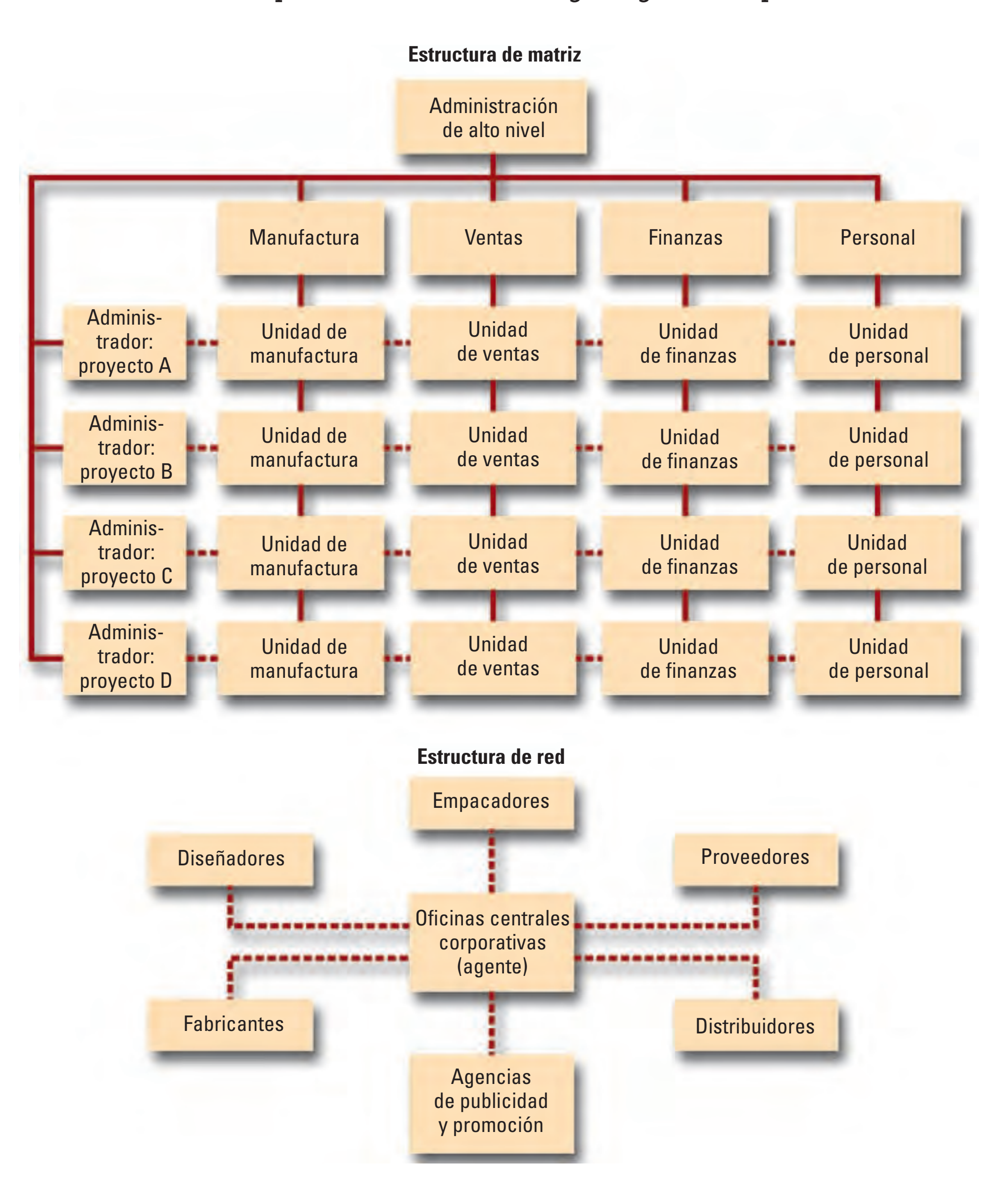
La mayoría de las empresas descubre que organizarse alrededor de funciones (en la estructura funcional) o productos y geografía (en la estructura divisional) proporciona una estructura organizacional adecuada. En contraste, la estructura de matriz es bastante adecuada cuando las organizaciones concluyen que ni las formas funcionales ni las divisionales son apropiadas para sus situaciones, aunque se combinen con mecanismos de enlace horizontal como las UEN. En las **estructuras de matriz** se com-

TABLA 9–3 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES CAMBIANTES DE LAS CORPORACIONES MODERNAS

Diseño de organización antiguo	Nuevo diseño de organización
Corporación grande	Unidades de mininegocio y relaciones de cooperación
Comunicación vertical	Comunicación horizontal
Toma de decisiones centralizada, de arriba hacia abajo	Toma de decisiones participativa descentralizada
Integración vertical	Subcontratación y organizaciones virtuales
Equipos de trabajo y calidad	Equipos de trabajo autónomos
Equipos de trabajo funcionales	Equipos de trabajo interfuncionales
Capacitación mínima	Amplia capacitación
Diseño de trabajo especializado centrado en los individuos	Diseño de puestos de trabajo centrado en equipos y en la cadena de valor

Fuente: reimpreso de *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT*, vol. 7, núm. 1, 1993, Macy e Izumi, "Organizational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North American Field Studies—1961-1991", pág. 298. Copyright © 1993 con permiso de Elsevier.


Figura 9–2
Estructuras de matriz y de red



binan simultáneamente formas funcionales y de productos en el mismo nivel de la organización (vea la **figura 9.2**). Los empleados tienen dos superiores, un administrador de productos o proyectos y un administrador funcional. El departamento "doméstico", es decir, de ingeniería, manufactura o ventas, es generalmente funcional y lógicamente permanente. Con frecuencia, el personal de estas unidades funcionales es asignado de manera temporal a uno o más proyectos o unidades de productos. Los proyectos o unidades de productos son usualmente temporales y actúan como divisiones en el sentido de que se diferencian con base en el producto y mercado.

La estructura de matriz, que comenzó en la industria aeroespacial, fue desarrollada para combinar la estabilidad de la estructura funcional con la flexibilidad de la forma de producto. Esa estructura de matriz es muy útil cuando el ambiente externo (sobre todo sus aspectos tecnológicos y de mercado) es muy complejo y cambiante. Sin embargo, genera conflictos que giran en torno a tareas, autoridad y asignación de recursos. En la medida en que las metas a lograr sean vagas y la tecnología usada se entienda escasamente, es probable que surja una batalla continua por el poder entre los administradores

de productos y funcionales. La estructura de matriz se encuentra con frecuencia en una organización o UEN cuando existen las tres condiciones siguientes:

- Se requiere el intercambio de ideas entre proyectos o productos.
- Los recursos son escasos.
- Se deben mejorar las capacidades para procesar información y tomar decisiones.[25]

Davis y Lawrence, autoridades en la organización en forma de matriz, sostienen que existen *tres etapas distintas* en el desarrollo de la estructura de matriz:[26]

1. **Fuerzas de tarea interfuncionales temporales:** se usan inicialmente cuando se introduce una nueva línea de productos. Un administrador de proyectos está a cargo como el vínculo horizontal clave. La experiencia de J&J con equipos interfuncionales en su grupo de medicamentos la condujo a dar prioridad al intercambio de equipos entre múltiples unidades.
2. **Administración de productos y marcas:** si las fuerzas de tarea interfuncionales adquieren permanencia, el administrador de proyectos se convierte en un administrador de productos o marcas y comienza una segunda etapa. En esta disposición, la función es todavía la estructura organizacional principal, pero los administradores de productos o marcas actúan como integradores de productos o marcas más o menos permanentes. Considerada por muchos como la clave del éxito de P&G, la administración de marcas ha sido ampliamente imitada por otras empresas de productos de consumo en todo el mundo.
3. **Matriz madura:** la tercera y última etapa del desarrollo de matriz implica una verdadera estructura de autoridad dual. Las estructuras funcional y de productos son permanentes. Todos los empleados se relacionan tanto con un superior funcional vertical como con un administrador de productos horizontal. Los administradores funcionales y de productos tienen el mismo nivel de autoridad y deben trabajar juntos en forma adecuada para resolver desacuerdos relacionados con recursos y prioridades. Boeing y TRW Systems son ejemplos de empresas que han optado por una matriz madura.

Estructura de red: la organización virtual

Un diseño organizacional más reciente y algo radical, la **estructura de red** (vea la **figura 9.2**), es un ejemplo de lo que se podría denominar una "no estructura" debido a la eliminación virtual de sus funciones de negocios internas. Muchas actividades se subcontratan. A menudo, las corporaciones organizadas de esta manera se conocen como **organización virtual** porque están compuestas por una serie de grupos o colaboraciones de proyectos relacionados por medio de redes electrónicas semejantes a telarañas, no jerárquicas y en constante cambio.[27]

La estructura de red es más útil cuando el ambiente de la empresa es inestable y se espera que permanezca de ese modo.[28] En estas condiciones, existe una gran necesidad de innovación y respuesta rápida. En vez de tener empleados asalariados, la empresa puede contratar personal para un proyecto o periodo específicos. Los contratos a largo plazo con proveedores y distribuidores reemplazan a los servicios que la empresa podría proporcionar a través de la integración vertical. Los mercados electrónicos y sistemas de información complejos reducen los costos de transacción del mercado, lo cual justifica una decisión de "compra" sobre una de "manufactura". En lugar de ubicarse en un solo edificio o área, las funciones de negocios de la organización se diseminan a nivel mundial. En realidad, la organización es sólo un armazón, con pequeñas oficinas centrales que actúan como un "agente" conectado electrónicamente a algunas divisiones de propiedad total, subsidiarias de propiedad parcial y otras empresas independientes. En esta última forma, las organizaciones en red son una serie de empresas o unidades de negocio independientes relacionadas por medio de computadoras en un sistema de información que diseña, produce y comercializa un producto o servicio.[29]

Un ejemplo de una organización de red completa es Just Toys. Esta empresa, con sede en la ciudad de Nueva York, adquirió las licencias de personajes como La Sirenita, de Disney, Los Picapiedra, de Hanna-Barbera, y El hombre araña, de Marcel Entertainment, para fabricar figuras flexibles de policloruro de vinilo llamadas Bend-Ems. El trabajo de manufactura y administrativo para elaborar los Bend-Ems se subcontrata. La empresa tiene sólo 30 empleados. Si un juguete no se vende bien, la producción

se reduce y los envíos se detienen casi inmediatamente. Mattel y Hasbro requerirían meses para reaccionar de manera similar.

Otras empresas como Nike, Reebok y Benetton usan la estructura de red en su función de operaciones al subcontratar la manufactura a otras empresas en países de bajo costo alrededor del mundo. Para propósitos de control, la empresa Benetton, con sede en Italia, mantiene lo que denomina un "cordón umbilical" para asegurar la planificación productiva de todos sus subcontratistas, planificándoles sus requerimientos de materiales y proporcionándoles relaciones laborales y precios y costos estándar, así como asistencia técnica para garantizar que su calidad cumpla los estándares de Benetton.

La estructura organizacional de red proporciona a las empresas mayor flexibilidad y adaptabilidad para enfrentar un cambio tecnológico rápido y patrones cambiantes de comercio y competencia internacional. Les permite concentrarse en sus competencias distintivas y reunir al mismo tiempo las eficiencias de otras que concentran sus esfuerzos en sus áreas de destreza. Sin embargo, la red posee desventajas. Algunos creen que, en realidad, es sólo una estructura de transición porque es inherentemente inestable y está sujeta a tensiones.[30] La disponibilidad de muchos socios potenciales puede ser una fuente de problemas. La subcontratación de actividades individuales a proveedores o distribuidores diferentes puede evitar que la empresa descubra sinergias internas mediante la combinación de estas actividades. Si una empresa se especializa excesivamente sólo en algunas funciones, corre el riesgo de elegir las funciones incorrectas y perder competitividad.

Organización celular: ¿un nuevo tipo de estructura?

Miles, Snow y otros sostienen que la evolución de formas organizacionales conduce de la matriz y la red a la forma organizacional celular. Opinan que, "una **organización celular** está compuesta por células (equipos autodirigidos, unidades de negocio autónomas, etc.) que operan por sí solas, pero que interactúan con otras células para producir un mecanismo de negocio más poderoso y competente". Esta combinación de independencia e interdependencia permite a la forma organizacional celular generar y compartir el conocimiento y la destreza requeridos para producir una innovación continua. La forma celular incluye el emprendimiento disperso de la estructura divisional, la respuesta al cliente de la matricial, así como el conocimiento que se organiza a sí mismo y la capacidad de compartir activos de la red.[31] Como se ha planteado, la estructura celular es semejante a una tendencia actual en la industria de usar empresas conjuntas internas para combinar temporalmente destrezas y habilidades especializadas internas de una corporación con el fin de llevar a cabo una tarea que las unidades individuales no podrían realizar por sí solas.[32]

Según Miles, Snow y otros, el impulso que recibe una nueva estructura como ésta radica en la presión para que ocurra un proceso continuo de innovación en todas las industrias. Cada célula tiene una responsabilidad emprendedora con la organización mayor. Más allá de crear y compartir conocimiento, la forma celular agrega valor, pues aprovecha más todos los activos de conocimiento de la empresa que cualquier otro tipo de estructura. Este tipo de organización empieza a aparecer en empresas que se centran en la innovación rápida de productos y servicios mediante ofertas únicas o de tecnología avanzada.

Reingeniería e implementación de la estrategia

La **reingeniería** es el rediseño radical de procesos de negocio para obtener beneficios importantes en costos, servicio o tiempo. No es un tipo de estructura en sí misma, pero es una forma eficaz de implementar una estrategia de cambio.

La reingeniería de procesos de negocio se esfuerza por eliminar las reglas y los procedimientos antiguos que, con el paso del tiempo, se desarrollan y arraigan en toda organización, que pueden ser una combinación de políticas, reglas y procedimientos que nunca han sido cuestionados seriamente porque se establecieron muchos años atrás. Pueden variar desde "las decisiones de crédito las toma el departamento de crédito" hasta "se requiere inventario local para dar un buen servicio al cliente". Estas reglas de organización y diseño del trabajo se pueden haber basado en supuestos sobre tecnología, personal y metas organizacionales que ya no son importantes. En vez de intentar arreglar los problemas existentes

por medio de ajustes menores y mejoramiento de los procesos existentes, la clave de la reingeniería es preguntar: "Si ésta fuera una nueva empresa, ¿cómo la dirigiríamos?"

Michael Hammer, quien popularizó el concepto de reingeniería, sugiere los siguientes principios para este enfoque:

- **Organizarse alrededor de resultados, no de tareas:** diseñar el trabajo de una persona o departamento alrededor de un objetivo o resultado en vez de hacerlo en torno a una tarea o serie de tareas.
- **Hacer que lleven a cabo el proceso los que utilizan sus resultados:** ahora, los procesos se pueden rediseñar a través de sistemas de información basados en computadora, de tal manera que el personal que necesita el resultado del proceso pueda llevarlo a cabo por sí mismo.
- **Incluir el trabajo de procesamiento de información en el trabajo real que produce la información:** el personal o los departamentos que producen la información también pueden procesarla para su uso en vez de enviar simplemente datos crudos a otros empleados de la organización para que los interpreten.
- **Tratar los recursos dispersos geográficamente como si estuvieran centralizados:** con base en los sistemas de información actuales, las empresas pueden proporcionar un servicio flexible localmente y mantener al mismo tiempo los recursos reales en una ubicación centralizada con propósitos de coordinación.
- **Relacionar las actividades paralelas en vez de integrar sus resultados:** en lugar de hacer que diferentes unidades realicen distintas actividades que finalmente se integrarán, hay que permitir que se comuniquen mientras trabajan para que lleven a cabo la integración.
- **Asignar la toma de decisiones al sitio donde se realiza el trabajo y crear control sobre el proceso:** el personal que realiza el trabajo debe tomar las decisiones y llevar a cabo su propio control.
- **Capturar la información una vez y a nivel de la fuente:** en lugar de que cada unidad desarrolle su propia base de datos y actividades de procesamiento de información, ésta se puede incluir en una red de tal manera que todos puedan tener acceso a ella.[33]

Los estudios de rendimiento de programas de reingeniería mostraron resultados mezclados. Varias empresas han tenido éxito con la reingeniería de procesos de negocio. Por ejemplo, el Mossville Engine Center, una unidad de negocio de Caterpillar, Inc., usó la reingeniería para disminuir en 50% los tiempos de los ciclos de procesos, reducir en 45% el número de pasos de los procesos, disminuir el esfuerzo humano en 8% y mejorar las interacciones entre las divisiones y la toma de decisiones de los empleados en general.[34]

Un estudio de empresas financieras estadounidenses descubrió que "el proyecto de reingeniería promedio requirió 15 meses, consumió 66 personas-meses de esfuerzo y proporcionó ahorro en costos de 24%".[35] En una encuesta realizada entre 782 corporaciones que usaban la reingeniería, 75% de los ejecutivos afirmó que sus empresas habían tenido éxito en reducir los gastos operativos y aumentar la productividad. Aunque sólo 47% declaró que sus empresas tuvieron éxito en generar crecimiento de los ingresos y 37% en aumentar la participación de mercado, 70% de los encuestados afirmó que sus empresas planeaban usar la reingeniería en el futuro.[36] Un estudio de 134 empresas canadienses grandes y pequeñas puso al descubierto que los programas de reingeniería generaron: 1) un aumento de la productividad y la calidad de los productos, 2) reducciones en costos y 3) un incremento de la calidad de la organización en general, tanto en empresas grandes como en pequeñas.[37] No obstante, otros estudios reportaron que entre 50 y 70% de los programas de reingeniería no logran sus objetivos.[38]

Six Sigma

Six Sigma, concebido originalmente por Motorola como un programa de mejoramiento de la calidad a mediados de la década de los ochenta, se ha convertido en un programa de ahorro de costos para todo tipo de empresas manufactureras. Concretamente, **Six Sigma** es un enfoque analítico para lograr resul-

tados casi perfectos en la línea de producción. Aunque hace hincapié en reducir la variación de los productos para aumentar la calidad y eficiencia, se aplica cada vez más a las cuentas por cobrar, ventas e IyD. En estadística, la letra griega *sigma* representa la variación en la curva de Gauss estándar. Una sigma equivale a 690,000 defectos por 1 millón. La mayoría de las empresas sólo son capaces de lograr tres sigmas, es decir, 66,000 errores por millón. Six Sigma reduce los defectos a sólo 3.4 por millón, por lo que se ahorra dinero al evitar el gasto. El proceso de Six Sigma comprende cinco pasos:

1. *Definir* un proceso en el que los resultados sean más malos que el promedio.
2. *Medir* el proceso para determinar el rendimiento actual exacto.
3. *Analizar* la información para identificar dónde están las fallas.
4. *Mejorar* el proceso y eliminar el error.
5. *Establecer* controles para impedir que ocurran defectos en el futuro.[39]

En Dow Chemical, cada proyecto Six Sigma produjo ahorro de costos de 500,000 dólares en el primer año. Los expertos en Six Sigma de 3M han logrado acelerar la IyD y analizar por qué el mejor personal de ventas vende más que otros vendedores. Una desventaja del programa es que al principio los costos de capacitación exceden a cualquier ahorro. El gasto de recolectar y analizar datos, sobre todo en áreas donde no es posible estandarizar un proceso, puede exceder al ahorro.[40]

Un nuevo programa denominado **Lean Six Sigma**, que ha alcanzado gran popularidad entre las empresas, incorpora el enfoque estadístico de Six Sigma con el programa de manufactura esbelta desarrollado originalmente por Toyota. Al igual que la reingeniería, incluye la eliminación de los pasos innecesarios en cualquier proceso y el mejoramiento de los restantes. Esto es lo “esbelto” que se agrega a Six Sigma. Xerox utilizó Lean Six Sigma para resolver un problema con una imprenta de 500,000 dólares que acababa de introducir. Los equipos de suministro, manufactura e IyD usaron Lean Six Sigma para encontrar la causa del problema y resolverlo a través del trabajo con un proveedor para que cambiara la química del aceite de un rodillo entintador.[41]

Diseño de empleos para implementar la estrategia

Organizar las actividades y el personal de una empresa para implementar la estrategia implica más que simplemente rediseñar la estructura general de una corporación: también conlleva rediseñar la manera de realizar los trabajos. Debido a la creciente importancia otorgada a la reingeniería, muchas empresas comienzan a replantear sus procesos de trabajo. Los pasos de los procesos que tradicionalmente se han seguido en forma secuencial se pueden mejorar si se los lleva a cabo de manera simultánea, mediante el empleo de equipos interfuncionales. Por ejemplo, Harley-Davidson ha logrado reducir en 25% el empleo total de la planta, con lo cual disminuyó en 50% el tiempo requerido para fabricar una motocicleta. Reestructurar para que se necesite menos personal exige ampliar el ámbito de los empleos y estimular el trabajo en equipo. Por lo tanto, el diseño de los empleos y el rendimiento posterior de éstos se consideran cada vez más como fuentes de ventaja competitiva.

El **diseño de puestos de trabajo** se refiere al estudio de tareas individuales con la intención de hacerlas más relevantes para la empresa y el empleado. Para minimizar algunas de las consecuencias adversas de la especialización de tareas, las corporaciones han tratado de elaborar nuevas técnicas de diseño de puestos de trabajo: la **ampliación del trabajo** (combinación de tareas para que un trabajador desempeñe más tareas del mismo tipo), la **rotación del trabajo** (cambiar a los trabajadores a través de varios empleos para aumentar la variedad) y el **enriquecimiento del trabajo** (modificación de los empleos para dar al trabajador más autonomía y control sobre las actividades). El **modelo de las características del empleo** es un buen ejemplo del enriquecimiento del trabajo (vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.2**). Aunque cada uno de estos métodos tiene sus partidarios, ninguno parece funcionar en todas las situaciones.

Un buen ejemplo de diseño moderno de puestos de trabajo es la introducción de la producción basada en equipos que realizó la empresa fabricante de productos de vidrio Corning, Inc., en su planta de Blacksburg, Virginia. Con la aprobación del sindicato, Corning redujo las clasificaciones de empleos de 47 a cuatro para que los trabajadores de producción rotaran empleos después de aprender nuevas destrezas. Los trabajadores se dividieron en equipos de 14 miembros que, en realidad, se dirigían a sí

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.2

Diseño de empleos con el modelo de las características del empleo

El modelo de las características del empleo es un enfoque hacia el diseño de puestos de trabajo que se basa en la creencia de que las tareas se pueden describir con relación a ciertas características objetivas y que éstas afectan la motivación de los empleados. Para que un empleo sea motivador: 1) el trabajador necesita tener un sentido de responsabilidad, sentir que la tarea es importante y recibir retroalimentación útil sobre su desempeño y 2) el empleo debe satisfacer necesidades importantes del trabajador. El modelo propone que los administradores apliquen cinco principios para rediseñar el trabajo:

1. Combinar las tareas para aumentar su variedad y permitir que los trabajadores se identifiquen con lo que hacen.
2. Formar unidades de trabajo naturales para hacer que un trabajador sea más responsable y rinda cuentas por su desempeño del empleo.
3. Establecer relaciones con los clientes de tal manera que el trabajador sepa qué desempeño se requiere y por qué.
4. Incrementar el trabajo verticalmente, esto es, dar a los trabajadores mayor autoridad y responsabilidad de sus actividades.
5. Abrir canales de retroalimentación, es decir, proporcionar a los empleados información sobre su desempeño.

La investigación apoya el modelo de las características del empleo como una forma de mejorar el desempeño del empleo a través del enriquecimiento del trabajo. Aunque existen otros enfoques hacia el diseño de puestos de trabajo, los administradores en activo parecen seguir cada vez más las indicaciones de este modelo como una manera de mejorar la productividad y la calidad de los productos.

Fuente: J. R. Hackman y G. R. Oldman, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980), págs. 135-141; G. Johns, J. L. Xie y Y. Fang, "Mediating and Moderating Effects in Job Design", *Journal of Management* (diciembre de 1992), págs. 657-676; R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal* (junio de 1991), págs. 425-435.

mismos. La planta tenía sólo dos niveles de administración: el administrador de planta, Robert Hoover, y dos jefes de línea que sólo asesoraban a los equipos. Los empleados trabajaban en turnos de 12.5 horas, alternando semanas de tres y cuatro días. Los equipos tomaban decisiones administrativas, imponían disciplina a sus colegas y debían aprender tres "módulos de destrezas" en dos años o perder sus empleos. Como consecuencia de este nuevo diseño de puestos de trabajo, un equipo de Blacksburg, integrado por trabajadores con destrezas intercambiables puede remodelar una línea para producir un tipo diferente de filtro en sólo diez minutos, seis veces más rápidamente que los trabajadores de una planta de filtros diseñada en forma tradicional. La planta de Blacksburg obtuvo beneficios por 2 millones de dólares en sus primeros ocho meses de producción en vez de los 2.3 millones de pérdidas proyectadas para el periodo inicial. El rendimiento de la planta fue tan bueno que la administración de alto nivel de Corning decidió convertir las otras 27 fábricas de la empresa al sistema de producción basado en equipos.[42]

9.5 Aspectos internacionales en la implementación de la estrategia

Una empresa internacional es aquella que participa en una combinación de actividades, desde la exportación e importación hasta la fabricación completa, en países extranjeros. En contraste, una **corporación multinacional (CMN)** es una empresa internacional altamente desarrollada con una fuerte participación en todo el mundo, además de una perspectiva global en su administración y toma de decisiones. Para que una CMN sea considerada global, debe dirigir sus operaciones mundiales como si estuvieran totalmente interconectadas. Este enfoque funciona mejor cuando la industria ha dejado de ser *multinacional* (la industria de cada país está básicamente separada de la misma industria de otros países; un ejemplo son las ventas al detalle) para *globalizarse* (cada país forma parte de una industria mundial; un ejemplo son los productos electrónicos de consumo).

El diseño de la estructura de una organización recibe una fuerte influencia de la etapa de desarrollo de la empresa en las actividades internacionales y de los tipos de industrias en los que la empresa

participa. Las alianzas estratégicas pueden complementar o incluso sustituir una actividad funcional interna. El asunto de la centralización frente a la descentralización adquiere especial importancia para una CMN que opera en industrias tanto multinacionales como globales.

Alianzas estratégicas internacionales

Las alianzas estratégicas, como las empresas conjuntas y los acuerdos de licencia, entre una CMN y un socio local de un país han alcanzado un elevado grado de popularidad como un medio por el cual una corporación puede lograr su ingreso a otros países, sobre todo a naciones menos desarrolladas. La clave para la implementación exitosa de estas estrategias es la selección del socio local. Cada parte necesita evaluar no sólo el encaje a largo plazo de la estrategia del proyecto de cada empresa, sino también el encaje de los respectivos recursos de cada una de ellas. Una empresa conjunta exitosa puede requerir hasta dos años de contactos previos entre las partes. La investigación revela que las empresas favorecen a socios anteriores cuando forman nuevas alianzas.[43] Las directrices clave para el encaje estratégico entre los socios de alianzas son las siguientes:

- Los socios deben estar de acuerdo en los valores fundamentales y tener una visión compartida sobre el potencial para la creación conjunta de valor.
- La alianza estratégica debe provenir de la estrategia de negocios, corporativa y funcional.
- La alianza debe ser importante para ambos socios, especialmente para la administración de alto nivel.
- Los socios deben ser mutuamente dependientes para lograr objetivos claros y realistas.
- Las actividades conjuntas deben generar valor agregado para los clientes y los socios.
- La alianza debe ser aceptada por las principales partes interesadas.
- Los socios contribuyen con fortalezas clave, pero protegen sus competencias centrales.[44]

Etapas de desarrollo internacional

Las corporaciones que operan internacionalmente evolucionan a través de cinco etapas comunes, tanto en sus relaciones con mercados geográficos muy dispersos como en la manera en que estructuran sus operaciones y programas. Estas **etapas de desarrollo internacional** son:

- **Etapa 1 (empresa nacional):** la empresa principalmente nacional exporta parte de sus productos a través de vendedores y distribuidores locales en los países extranjeros. El efecto en la estructura de la organización es mínimo porque un departamento de exportación de las oficinas centrales corporativas se encarga de manejar toda la operación.

- **Etapa 2 (empresa nacional con división de exportación):** el éxito de la etapa I lleva a la empresa a establecer su propia empresa de ventas con oficinas en otros países para eliminar a los intermediarios y tener un mejor control del marketing. Como las exportaciones se han convertido en una actividad importante, la empresa establece una división de exportación para supervisar las oficinas de ventas en el extranjero.

- **Etapa 3 (empresa principalmente nacional con división internacional):** el éxito en las primeras etapas lleva a la empresa a establecer instalaciones de manufactura además de oficinas de ventas y servicios en países clave. En esta empresa, la empresa agrega una división internacional que tiene responsabilidades en la mayoría de las funciones de negocio que se llevan a cabo en otros países.

- **Etapa 4 (corporación multinacional con acento multinacional):** debido a que en este momento es una CMN con todas las de la ley, la empresa aumenta sus inversiones en otros países y establece una empresa o división operativa local en el país huésped, como Ford de Gran Bretaña, para servir mejor al mercado. La línea de productos se expande y se establece una capacidad de manufactura local. Las funciones administrativas (desarrollo de productos, finanzas, marketing, etc.) se organizan localmente. Con el paso del tiempo, la empresa matriz adquiere otros negocios relacionados, con lo cual amplía la base de la división operativa local. A medida que la subsidiaria desarrolla satisfactoriamente una fuerte presencia regional en el país huésped, logra mayor autonomía y autosu-

ficiencia. No obstante, las operaciones de cada país se dirigen en forma independiente como si cada una fuera una empresa nacional.

- **Etapa 5 (corporación multinacional con acento global):** las CMN más exitosas pasan a una quinta etapa en la que tienen estrategias de personal, IyD y finanzas a nivel mundial. La CMN, que opera comúnmente en una industria global, desnacionaliza sus operaciones y planifica el diseño, la manufactura y el marketing de productos alrededor de consideraciones globales. Estas consideraciones globales dominan ahora el diseño organizacional. La CMN global se estructura en forma de matriz alrededor de alguna combinación de áreas geográficas, líneas de productos y funciones. Todos los administradores son responsables de manejar los asuntos tanto internacionales como internos.

La investigación proporciona cierto apoyo al concepto de las etapas de desarrollo internacional, pero no necesariamente a la secuencia anterior. Por ejemplo, una empresa puede iniciar sus funciones de producción y ventas en múltiples países sin haber pasado por los pasos de exportación o tener una subsidiaria de ventas local. Además, puede estar en diferentes etapas de manera simultánea, con distintos productos en diversos mercados en diferentes niveles. Las empresas también pueden saltarse etapas hasta llegar a otorgar la máxima importancia al aspecto global. Los desarrollos en la tecnología de información están cambiando la manera de hacer negocios internacionales. Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer una posible sexta etapa de desarrollo internacional, en la que una CMN ubica sus oficinas centrales y funciones clave en múltiples sitios alrededor del mundo. No obstante, el concepto de etapas proporciona una manera útil de ilustrar algunos de los cambios estructurales que sufren las corporaciones cuando éstos aumentan su participación en las actividades internacionales.

Centralización frente a descentralización

Un dilema básico que enfrenta la CMN es cómo organizar centralmente la autoridad de tal manera que opere como un vasto sistema entrelazado que logre sinergia y que, al mismo tiempo, descentralice la autoridad para que los administradores locales tomen las decisiones necesarias para satisfacer las de-

TEMA GLOBAL

Oficinas centrales múltiples: ¿la sexta etapa del desarrollo internacional?

Un número cada vez mayor de CMN ha comenzado a ubicar sus oficinas centrales y las funciones de éstas en muchos sitios alrededor del mundo, en lo que podría ser una sexta etapa del desarrollo internacional. De las 800 oficinas centrales corporativas establecidas en 2002, 200 de ellas se ubicaron en países en desarrollo. Por ejemplo, la empresa de software antivirus, Trend Micro, envía a sus ejecutivos de alto nivel, ingenieros y personal de apoyo a través del mundo con el fin de mejorar su capacidad para responder a nuevas amenazas de virus. “Con internet, los virus se volvieron globales. Para combatirlos, tuvimos que convertirnos en un empresa global”, explicó su presidente, Steve Chang. Las oficinas centrales financieras de Trend Micro están en Tokio, donde esta empresa salió a la Bolsa. Su desarrollo de productos está en Taiwán y sus oficinas centrales de ventas están en Silicon Valley, en Estados Unidos.

C. K. Pralahad, profesor de estrategia de la Universidad de Michigan, sostiene que ésta es una nueva etapa de desarrollo internacional. “Existe un replanteamiento fundamental sobre lo que es una empresa multinacional.¿Tiene país de origen? ¿Qué significa oficinas centrales? ¿Es posible fragmentar las funciones corporativas globalmente?” En la actualidad, las oficinas corporativas se están volviendo virtuales, con ejecutivos y funciones corporativas clave dispersos a través de diversas regiones del mundo. Estas empresas principalmente tecnológicas usan la geografía para obtener una ventaja competitiva por medio de la disponibilidad de talento o capital, costos bajos o cercanía a los clientes más importantes. Por ejemplo, Logitech tiene sus oficinas centrales de manufactura en Taiwán para capitalizar el bajo costo de la mano de obra asiática; sus oficinas centrales de desarrollo de negocios están en Suiza, donde mantiene una serie de asociaciones estratégicas de tecnología y cuenta con un tercer conjunto de oficinas centrales en Fremont, California.

Fuentes: S. Hamm, “Borders Are So 20th Century”, *Business Week* (22 de enero de 2003), págs. 68-70; “Globalization from the Top Down”, en *Futurist* (noviembre y diciembre de 2003), pág. 13.

mandas de los mercados locales o del gobierno huésped.[45] Para enfrentar este problema, las CMN tienden a estructurarse a lo largo de grupos de productos o áreas geográficas. Incluso pueden combinar ambas opciones en una estructura de matriz, que es el diseño elegido por 3M Corporation y Asea Brown Boveri (ABB), entre otras.[46] Un lado de la matriz de 3M representa las divisiones de productos de la empresa; el otro incluye las subsidiarias internacionales y regionales de la empresa.

Dos ejemplos de la estructura internacional usual son Nestlé y American Cyanamid. En la estructura de Nestlé, una gran cantidad de poder y autoridad se ha descentralizado entre diversas entidades geográficas. Esta estructura es similar a la que ilustra la **figura 9.3**, en la que cada serie geográfica de empresas operativas posee un grupo diferente de productos. En contraste, American Cyanamid tiene una serie de grupos de productos centralizados con responsabilidades a nivel mundial. Para ilustrar la estructura de Cyanamid, las entidades geográficas de la **figura 9.3** tendrían que ser reemplazadas por grupos de productos o UEN.

La **estructura de grupo de productos** de American Cyanamid permite a la empresa introducir y administrar una línea similar de productos en todo el mundo. Este enfoque facilita a la corporación centralizar la toma de decisiones a lo largo de líneas de productos y reducir costos. En contraste, la **estructura de área geográfica** de Nestlé le permite adaptar los productos a las diferencias regionales y lograr una coordinación regional. Por ejemplo, Nestlé comercializa 200 variedades de su café instantáneo, Nescafé. La estructura de área geográfica descentraliza la toma de decisiones hacia las subsidiarias locales.

A medida que las industrias dejan de ser multinacionales para incrementar su nivel de integración global, las CMN cambian con mayor frecuencia de la estructura de área geográfica a la de grupo de productos. Por ejemplo, Nestlé descubrió que su estructura descentralizada había perdido gran parte de su eficiencia. Como consecuencia, los márgenes operativos de la empresa se rezagaron con respecto a sus rivales Unilever, Grupo Danone y Kraft Foods hasta en 50%. Su director general, Peter Brabeck-Letmathe, decidió eliminar en cada país las responsabilidades de muchas funciones. En un caso, estableció cinco centros a nivel mundial para manejar la mayor parte de las compras de café y cacao. Sin embargo, Nestlé usa todavía tres versiones distintas del software de contabilidad, planificación e inventarios para cada una de sus regiones principales, Europa, América y Asia, Oceanía y África.[47]

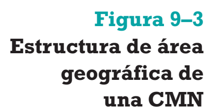
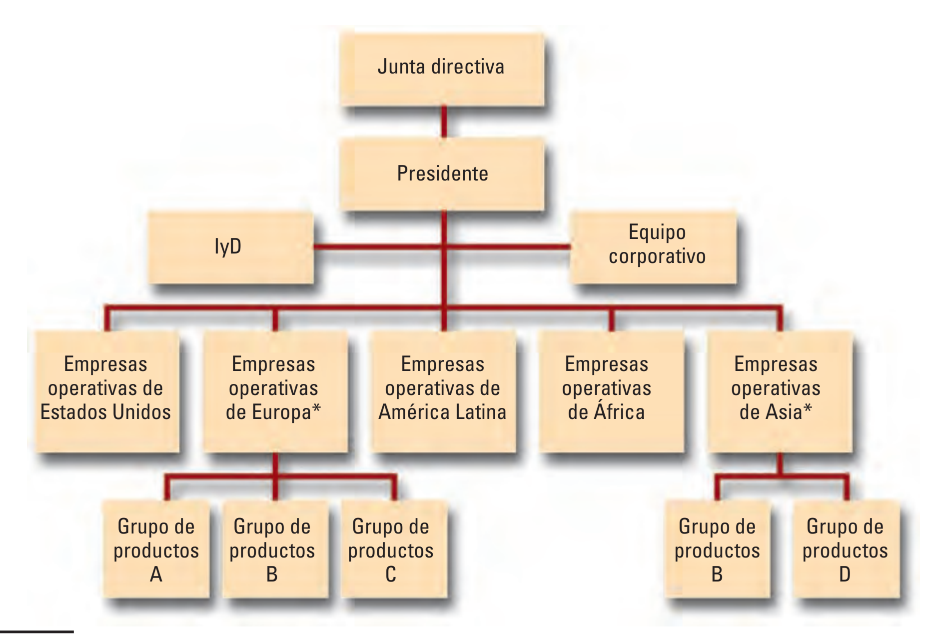


Figura 9–3
Estructura de área geográfica de una CMN



Nota: debido a limitaciones de espacio, sólo se muestran aquí los grupos de productos de Europa y Asia.

Las presiones simultáneas para que la descentralización sea localmente sensible y la centralización sea máximamente eficiente han generado ajustes estructurales interesantes en la mayoría de las grandes corporaciones. Esto es lo que significa el dicho “pensar globalmente, actuar localmente”. Las empresas intentan descentralizar las operaciones que están más orientadas culturalmente y más cercanas a los clientes, como la manufactura, el marketing y los recursos humanos. Al mismo tiempo, consolidan funciones internas menos visibles, como investigación y desarrollo, finanzas y sistemas de información, donde puede haber economías de escala importantes.

9.6 Conclusión

La implementación de la estrategia es “cuando comienza la acción de verdad”. La vigilancia ambiental y la formulación de la estrategia son decisivas para la administración estratégica, pero, por sí mismas son sólo el inicio del proceso. La incapacidad de ejecutar un plan estratégico en las operaciones diarias del lugar de trabajo es una razón importante por la que la planificación estratégica no logra con frecuencia sus objetivos. Es desalentador observar que en un estudio casi 70% de los planes estratégicos nunca se implementaron con éxito.[48]

Para que una estrategia se lleve a cabo eficazmente, debe estar orientada hacia la acción. Esta orientación se logra a través de una serie de programas que se financian por medio de presupuestos específicos y que contienen nuevos procedimientos detallados. Este capítulo explica cómo se diseñan los puestos y las unidades organizacionales para apoyar un cambio de estrategia. Esto es lo que hizo Edward Zander cuando tomó el control como director general de Motorola en 2003. Él sabía que, para cambiar el mal rendimiento reciente de Motorola, debía desmantelar la burocracia de la empresa y su cultura de rivalidad entre departamentos. Las unidades se conocían como *chimeneas* o *tribus guerreras*, con muy poca cooperación entre sí, pero con muchos conflictos. El plan de Zander era reemplazar las divisiones de Motorola basadas en productos por divisiones basadas en clientes. Esperaba que este cambio estructural fomentara un ambiente de mayor cooperación de tal manera que la empresa pudiera implementar su nuevo concepto de “movilidad sin límites”, en el que las personas podían transferir llamadas telefónicas internas, música digital o programas de televisión a su teléfono celular al salir de su hogar. Zander siguió adelante e hizo de la cooperación un factor clave para aumentos de sueldo y bonos.[49] Del mismo modo que Zander, se seguirán abordando temas sobre implementación de la estrategia en los dos capítulos siguientes.

Datos curiosos de estrategia

- La implementación de una decisión estratégica requiere generalmente de dos a 16 meses para su realización.[50]
- En un momento dado, la mayoría de las oficinas centrales corporativas tiene entre diez y 30 programas vigentes.[51]

Preguntas de repaso

1. ¿Cómo debe una corporación tratar de lograr sinergia entre las funciones y unidades de negocio?
2. ¿Cómo debe un administrador-propietario preparar a una empresa para su paso de la etapa I a la etapa II?
3. ¿Cómo puede una corporación evitar su llegada a la etapa de declive del ciclo de vida organizacional?
4. ¿Es la reingeniería sólo otra moda administrativa u ofrece algo de valor duradero?
5. ¿Cómo difieren la organización celular y la estructura de red?

Ejercicio de práctica estratégica

El juego de sinergia

Yolanda Sarason y Catherine Banbury

PREPARACIÓN

Coloque de tres a cinco sillas en cada extremo de un salón, de cara una con la otra, frente al grupo. Ponga una mesa en el centro, con una campana en medio de ella.

PROCEDIMIENTO

El profesor/moderador divide al grupo en equipos de tres a cinco personas. Cada equipo elige un nombre para sí mismo. El profesor/moderador escribe los nombres de los equipos en el pizarrón. Los primeros dos equipos pasan al frente y se sientan en las sillas, uno frente al otro. El profesor/moderador lee una lista de productos o servicios que proporciona una empresa real. El equipo ganador debe identificar: 1) fuentes posibles de sinergia y 2) la empresa real descrita. Por ejemplo, si los productos o servicios de la lista corresponden a restaurantes familiares, abastecimiento de líneas aéreas, hoteles y centros de retiro, la sinergia es ***organización de hospitalidad y servicio de alimentos estandarizados*** y la empresa es **The Marriot Corporation**. El primer equipo en mencionar correctamente la empresa *y* la sinergia gana la ronda.

Después de una sesión práctica, el juego comienza. Cada uno de los equipos tiene libertad para que sus miembros analicen la pregunta. Cuando uno de los dos equipos crea tener la respuesta para las dos partes de la pregunta, debe ser el primero en tocar la campana para anunciarlo. Si contesta correctamente, es considerado el ganador de la primera ronda. La respuesta correcta implica proporcionar las dos partes de la misma. Si un equipo proporciona correctamente sólo una parte, su respuesta es equivocada, ya que no se otorgan créditos parciales. El profesor/moderador no dice qué parte de la respuesta estuvo correcta. Entonces, el segundo equipo tiene la oportunidad de presentar su respuesta. Si ésta es errónea, ambos equipos pueden intentarlo una vez más. Si ninguno decide intentarlo nuevamente, el profesor/moderador puede: 1) declarar que no hubo ningún ganador de la ronda y ambos equipos se sientan, 2) permitir que los dos equipos siguientes proporcionen la respuesta a la primera ronda o 3) pasar a la siguiente ronda con los dos mismos equipos. En este caso, dos nuevos equipos pasan al frente para la siguiente ronda. Después de que todos los grupos han jugado una vez, los equipos ganadores compiten entre sí. Las rondas continúan hasta que haya un equipo campeón. El profesor debe entregar un premio apropiado al equipo ganador, como caramelos.

Fuente: este ejercicio fue desarrollado por las profesoras Yolanda Sarason, de la Universidad Estatal de Colorado, y Catherine Banbury, del Colegio St. Mary's y la Universidad de Purdue, y se presentó en la Organizational Behavior Teaching Conference en junio de 1999.

Nota de Wheelen y Hunger

El *Manual del profesor* de este libro contiene una lista de productos y servicios con su sinergia y el nombre de la empresa. En caso de que su profesor no utilice este ejercicio, pruebe los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: motocicletas, automóviles, podadoras de césped, generadores

Ejemplo 2: zapatos deportivos, zapatos Rockport, ropa Greg Norman, ropa deportiva

En cada ejemplo, ¿identificó la empresa que proporciona estos productos o servicios y la sinergia obtenida? Las respuestas aparecen a continuación, escritas al revés:

Ejemplo 1: tecnología de motores de Honda

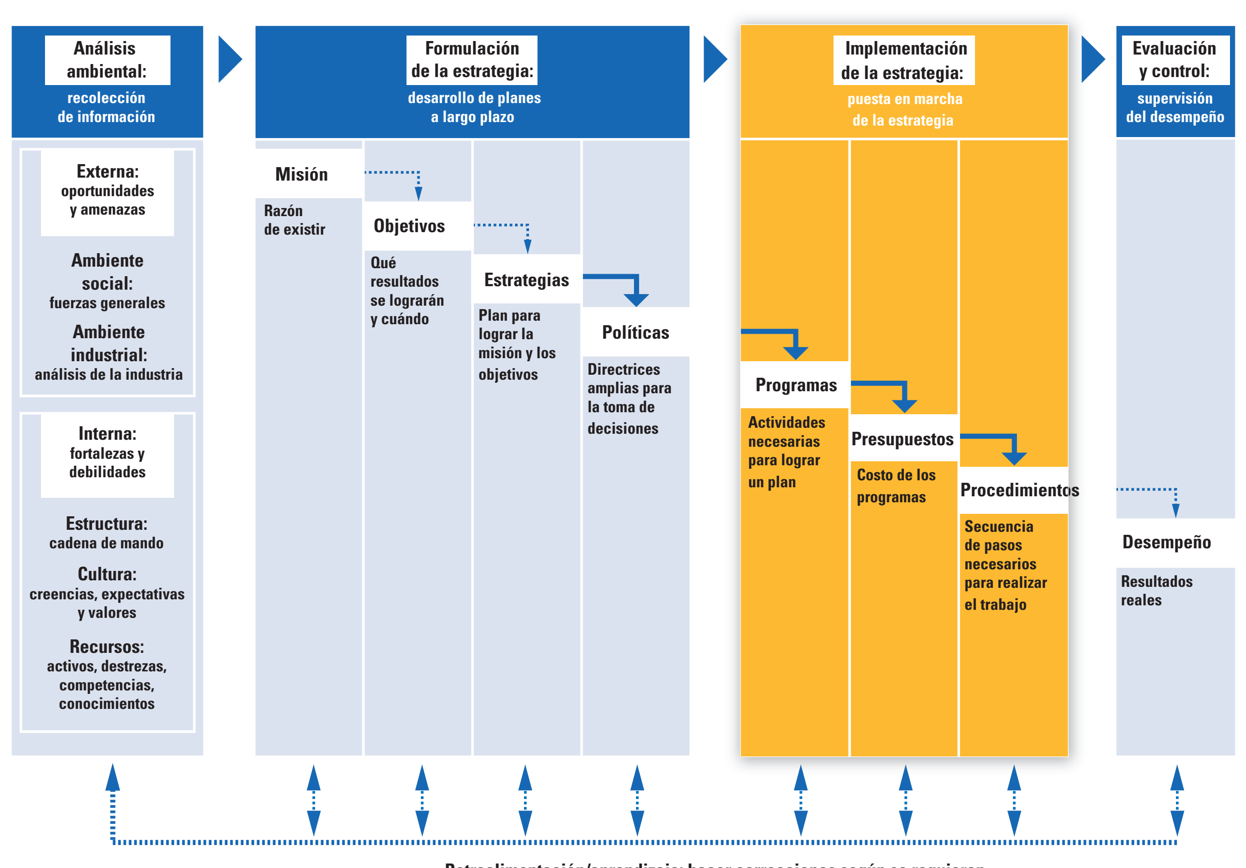
Ejemplo 2: marketing y distribución para clientes orientados al deporte por Reebok

Términos clave

ampliación del trabajo (pág. 231)
ciclo de vida organizacional (pág. 224)
corporación multinacional (CMN) (pág. 232)
crisis burocrática (pág. 223)
crisis de autono mía (pág. 222)
crisis de control (pág. 222)
crisis de liderazgo (pág. 222)
crisis de olla de presión (pág. 223)
diseño de puestos de trabajo (pág. 231)
enriquecimiento del trabajo (pág. 231)
etapa de desarrollo corporativo (pág. 220)
etapa de desarrollo internacional (pág. 233)
estructura de área geográfica (pág. 235)
estructura de grupo de productos (pág. 235)
estructura de matriz (pág. 226)
estructura de red (pág. 228)
implementación de la estrategia (pág. 214)
la estructura sigue a la estrategia (pág. 219)
Lean Six Sigma (pág. 231)
matriz de cambio (pág. 216)
modelo de las características del puesto (pág. 231)
organización celular (pág. 229)
organización virtual (pág. 228)
presupuestar (pág. 218)
procedimiento (pág. 218)
procedimientos operativos estándar (SOP) (pág. 218)
programa (pág. 216)
reingeniería (pág. 229)
rotación del trabajo (pág. 231)
sinergia (pág. 218)
Six Sigma (pág. 230)

CAPÍTULO 10

Implementación de la estrategia: dotación de personal y dirección



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender la relación entre la estrategia y las decisiones de dotación de personal
- Seleccionar al administrador adecuado para la estrategia
- Saber cómo implementar un programa eficaz de reducción de personal
- Analizar aspectos importantes de la dotación de personal y la dirección eficaz de la expansión internacional
- Evaluar y dirigir el encaje de la cultura corporativa con una nueva estrategia
- Decidir si programas como MBO (por sus siglas en inglés, *Management By Objectives*; administración por objetivos) y TQM (por sus siglas en inglés, *Total Quality Management*; Administración de la calidad total) son métodos adecuados para la implementación de la estrategia y cuándo son convenientes
- Formular planes de acción

¿Ha escuchado de Enterprise Rent-a-Car? No la encontrará en el aeropuerto con las operaciones de Hertz, Avis o National Car Rental. Sin embargo, Enterprise posee más automóviles y opera en más sitios que Hertz o Avis. Es la arrendadora más grande de automóviles de Norteamérica. Al pasar por alto el mercado altamente competitivo de los aeropuertos, Enterprise ha elegido una estrategia competitiva de diferenciación, pues ofrece sus servicios a personas que necesitan un automóvil disponible. En vez de colocar muchos automóviles en algunos sitios de precio alto en aeropuertos, Enterprise ubica oficinas económicas en áreas metropolitanas. Por lo tanto, la renta de automóviles cuesta 30% menos que en los aeropuertos. Tan pronto como una sucursal crece hasta contar con 150 automóviles, la empresa abre otra oficina de arrendamiento a unos kilómetros de distancia. Las personas rentan cada vez más automóviles a Enterprise aunque sus propios vehículos funcionen bien. Según el director general de la empresa, Andy Taylor, "lo denominamos 'automóvil virtual'. Pequeños empresarios que necesitan recoger clientes nos llaman cuando desean algo mejor que su propio automóvil". ¿Por qué Enterprise puede seguir esta estrategia competitiva con tanto éxito sin atraer a Hertz o Avis a su mercado?

El secreto del éxito de Enterprise es su bien ejecutada implementación de la estrategia. Programas, presupuestos y procedimientos claramente elaborados que apoyan la estrategia competitiva han logrado que la empresa permanezca en la mente del consumidor. Cuando se abre una nueva oficina de arrendamiento, los empleados dedican tiempo a desarrollar relaciones con los administradores de servicio de cada distribuidora de automóviles y taller de hojalatería y pintura del área. Los empleados de Enterprise llevan pizzas y donas a los trabajadores de talleres mecánicos del país. La firma establece acuerdos con los distribuidores para reemplazar los automóviles que llegan al taller para recibir servicio. En cuentas importantes, la empresa instala una oficina en la distribuidora y tiene vehículos estacionados afuera para que los clientes no tengan que ir a un local de Enterprise a completar el papeleo.

Un aspecto clave de la implementación en Enterprise es la *dotación de personal*, esto es, la contratación y promoción de cierto tipo de personas. Prácticamente, todos sus empleados son egresados universitarios, por lo general los que están por debajo del promedio en su clase. Según el director de operaciones, Donald Ross, "contratamos la mitad de la clase universitaria que integra la mejor clase posible. Queremos atletas, integrantes de fraternidades, sobre todo presidentes y directores sociales de fraternidades. Gente que sea gente". Estos nuevos empleados empiezan como aspirantes administrativos. En vez de recibir aumentos regulares, su pago depende de los beneficios de las sucursales.

Otro factor clave de la implementación de Enterprise es la *dirección*, es decir, especificar objetivos de desempeño claros y fomentar una cultura corporativa orientada hacia el trabajo en equipo. La empresa destaca la promoción desde adentro y el ascenso basado en el desempeño. Cada empleado, incluyendo a los ejecutivos de alto nivel, comienzan desde abajo. Como consecuencia, un vínculo de experiencia compartida relaciona a todo el personal y administradores. Para reforzar una cultura cohesiva de camaradería, los altos directivos realizan "trabajo pesado" de manera rutinaria en las sucursales. Incluso Andy Taylor, el director general, se une al trabajo. "Visitábamos una oficina en Berkeley y estaba atestada, así que comencé a limpiar automóviles", comenta Taylor. "Al hacerlo, me preguntaba si estaba usando bien mi tiempo, pero el efecto en la moral de los empleados fue tremendo". Como los resultados financieros de cada sucursal y región están disponibles para todos, la cultura universitaria estimula la buena competencia. "Estamos a punto de vencer a Middlesex", sonríe abiertamente Woody

Erhardt, un administrador de área de Nueva Jersey. “Deseo derribarlos hasta el suelo. Si pierden, tienen que hacernos una fiesta y nosotros decidiremos cómo se vestirán”.[1]

Este ejemplo de Enterprise Rent-A-Car ilustra cómo se debe implementar una estrategia por medio de programas diseñados cuidadosamente para lograr el éxito. Este capítulo analiza la implementación de la estrategia en relación con la dotación de personal y la dirección. La **dotación de personal** se centra en la selección y el uso de empleados. La **dirección** destaca el uso de programas para alinear mejor los intereses y las actitudes de los empleados con la estrategia de la empresa.

10.1 Dotación de personal

Con frecuencia, la implementación de nuevas estrategias y políticas exige nuevas prioridades de administración de recursos humanos y un uso diferente del personal. Estos aspectos de la dotación pueden implicar la contratación de nuevas personas con nuevas destrezas, el despido de empleados con destrezas inadecuadas o insuficientes o capacitar a los empleados existentes para que aprendan nuevas destrezas.

Para implementar estrategias de crecimiento, es necesario contratar y capacitar personal nuevo. Es necesario encontrar personas experimentadas con las destrezas necesarias para ser promovidas a puestos administrativos creados recientemente. Cuando una corporación sigue una política de crecimiento a través de la estrategia de adquisición, puede descubrir que necesita reemplazar a varios administradores de la empresa adquirida. El porcentaje del equipo de administradores de alto nivel que renuncia o es despedido es aproximadamente de 25% después del primer año, 35% después del segundo año, 48% después del tercer año, 55% después del cuarto año y 61% después del quinto año.[2] Además, los ejecutivos que ingresan a una empresa adquirida después de la operación de compra tienen una tasa de renuncia mucho mayor que la normal a partir del segundo año. Los ejecutivos abandonan la empresa a tasas mayores que la normal durante nueve años después de la adquisición.[3] Las tasas de rotación de ejecutivos en empresas adquiridas por empresas extranjeras son mucho más altas que las de empresas adquiridas por empresas nacionales, principalmente en el cuarto y quinto años después de la adquisición.[4]

Una cosa es perder empleados excedentes después de una fusión y algo muy distinto es perder personal altamente capacitado difícil de reemplazar. Para abordar problemas como éste, algunas empresas asignan administradores de integración especiales para “pastorear” a las empresas a través del proceso de implementación. El trabajo del integrador es preparar un perfil competitivo de las fortalezas y debilidades de la empresa combinada, diseñar un esquema ideal de cómo debe ser la nueva empresa, desarrollar planes de acción para cerrar la brecha entre la realidad y lo ideal y establecer programas de capacitación para unir a la empresa combinada y hacerla más competitiva.[5] Para ser un **administrador de integración** exitoso, una persona debe tener: 1) un conocimiento profundo de la empresa adquiriente, 2) un estilo de administración flexible, 3) capacidad para trabajar en equipos de proyectos interfuncionales, 4) disposición para trabajar de manera independiente y 5) suficiente inteligencia emocional y cultural para trabajar de manera eficiente con personal de cualquier procedencia.[6]

Sin embargo, si una corporación adopta una estrategia de reducción, deberá cesar o despedir a muchas personas (en muchos casos, cesar es lo mismo que despedir), por lo que los administradores de alto nivel y los de divisiones deben especificar los criterios que se usarán para tomar estas decisiones con respecto al personal. ¿Se debe despedir a los empleados con base en su escasa antigüedad o mal desempeño? En ocasiones, para las corporaciones es más fácil cerrar o vender toda una división que elegir a los empleados que despedirá.

La dotación de personal sigue a la estrategia

Como sucede con la estructura, los requerimientos de dotación de personal siguen a un cambio de la estrategia. Por ejemplo, las promociones se deben basar no sólo en el desempeño laboral actual, sino también en que una persona posea las destrezas y habilidades necesarias para implementar la nueva estrategia.

Cambio de los requerimientos de contratación y capacitación

Después de formular una nueva estrategia, las corporaciones pueden descubrir que deben contratar diferente personal o reentrenar a los empleados actuales para implementar la nueva estrategia. Recuerde

la introducción de la producción basada en equipos en la planta de filtros de Corning que se abordó en el **capítulo 9**. La selección y capacitación de empleados fueron acciones decisivas para el éxito de la nueva estrategia de manufactura. El gerente de planta, Robert Hoover, seleccionó entre 8000 solicitudes de empleo antes de contratar a 150 personas con la mayor capacidad para resolver problemas y el deseo de trabajar en equipo. Los seleccionados recibieron una amplia capacitación en destrezas técnicas e interpersonales. Durante el primer año de producción, 25% de todas las horas trabajadas se dedicó a la capacitación, a un costo de 750,000 dólares.[7]

Una forma de implementar la estrategia de negocios de una empresa, con un bajo costo general, es a través de capacitación y desarrollo. Un estudio realizado a 51 corporaciones del Reino Unido descubrió que 71% de las empresas "líderes" calificó el aprendizaje y la capacitación de ejecutivos como importante o muy importante en comparación con 62% de otras empresas.[8] Otro estudio de 155 empresas de manufactura estadounidenses reveló que las que contaban con programas de capacitación tuvieron 19% mayor productividad que las que no tenían programas de este tipo. Otro estudio encontró que duplicar la capacitación formal por empleado produjo una reducción de desperdicio de 7%.[9] La capacitación es especialmente importante para una estrategia de diferenciación que destaca la calidad o el servicio al cliente. Por ejemplo, Motorola, con ventas anuales de 17,000 millones de dólares, invirtió 4% de su nómina en capacitación, esto es, proporcionó por lo menos 40 horas de capacitación anual a cada empleado. Existe una relación muy fuerte entre la estrategia y la capacitación en Motorola. Por ejemplo, después de establecer la meta de reducir la duración del ciclo de desarrollo de productos, la empresa diseñó un curso de dos semanas para enseñar a sus empleados cómo lograr esa meta. Reunió a administradores de marketing, desarrollo de productos y manufactura para crear un formato de aprendizaje activo en el que los administradores trabajaran juntos en vez hacerlo de manera independiente. La empresa está interesada especialmente en lograr la mayor calidad posible en todas sus operaciones. Al darse cuenta de que no podía cumplir sus metas de calidad con partes deficientes, diseñó una clase para sus proveedores sobre control estadístico de procesos. La empresa calcula que cada dólar que invierte en capacitación reditúa 30 dólares en beneficios de productividad en un plazo de tres años.[10]

La capacitación es también importante cuando se trata de implementar una estrategia de reducción. Como se sugirió anteriormente, para que el despido de personal sea exitoso, la empresa debe invertir en sus empleados restantes. El Grupo de motores de avión de General Electric se basó en la capacitación para conservar su participación en el mercado aunque redujo su fuerza laboral de 42,000 a 33,000 empleados en la década de los noventa.[11]

Selección del administrador para la estrategia

Es posible que el director general actual no sea adecuado para implementar una nueva estrategia. La investigación indica que puede haber un ciclo de vida de carrera de los altos directivos. Por ejemplo, durante sus primeros años en el cargo, los ejecutivos experimentan intensamente con líneas de productos para conocer sus negocios. Ésta es su *etapa de aprendizaje*. Posteriormente, los conocimientos adquiridos les permiten reducir la experimentación y aumentar el rendimiento. Ésta es su *etapa de cosecha*. Luego, en sus últimos años, entran en una *etapa de declive*, pues reducen la experimentación aún más y el rendimiento disminuye. Por lo tanto, existe una relación en forma de U invertida entre el cargo de los altos directivos y el rendimiento financiero de la empresa. Algunos ejecutivos se jubilan antes de experimentar algún declive. Otros posponen el deterioro más tiempo que sus colegas. Debido a que la duración de cada etapa varía entre directores generales, la junta directiva decide cuándo un alto ejecutivo debe ser reemplazado.[12]

El tipo más adecuado de director general que se requiere para implementar con eficacia una nueva estrategia de negocios o corporativa depende de la administración estratégica deseada por esa empresa o unidad de negocio. Los directivos con una mezcla particular de destrezas y experiencias se clasifican como un **tipo ejecutivo** y se relacionan con una estrategia corporativa específica. Por ejemplo, una corporación que aplica una estrategia de concentración que destaca el crecimiento vertical u horizontal deseará probablemente un nuevo director general emprendedor con mucha experiencia en esa industria en particular, es decir, un **experto industrial dinámico**. En contraste, una estrategia de diversificación podría requerir alguien con una mente analítica, que sea experto en otras industrias y maneje diversas líneas de productos, es decir, un **administrador de cartera analítica**. Una empresa que decide seguir una estrategia de estabilidad deseará probablemente como director general a un **planificador de beneficios cauteloso**, es decir, una persona de estilo conservador, con conocimientos de producción o inge-

niería y experiencia en control de presupuestos, gastos de capital, inventarios y procedimientos de estandarización.

Las empresas débiles en una industria relativamente atractiva tienden a buscar un tipo de ejecutivo orientado hacia los retos, conocido como **especialista en cambio**, para salvar a la empresa. Por ejemplo, el nuevo director general de Burger King, Gregory Brenneman, fue contratado en 2004 para arreglar la empresa afectada porque había adquirido la reputación de mago del cambio. Después de ayudar a Continental Airlines a regresar a la rentabilidad en la década de los noventa, diseñó la venta de PricewaterhouseCoopers a IBM en 2002. La participación en el mercado de las hamburguesas de Burger King cayó de 18.5% en 2001 a 15.6% en 2003, lo cual redujo los beneficios. En sus primeros 90 días en Burger, Brenneman desarrolló un plan de cambio que esperaba completar con una oferta pública de las acciones de la empresa en 2006. Su plan incluyó mejorar las ofertas de alimentos y readquirir algunos restaurantes de franquiciatarios para lograr mayor control de los menús y el diseño de los restaurantes.[13]

Si una empresa no puede ser salvada, un tribunal de quiebras puede llamar a un **liquidador profesional** para cerrarla y liquidar sus activos. Esto es lo que sucedió a Montgomery Ward, Inc., la empresa de ventas por catálogo más importante de Estados Unidos, que cerró sus tiendas para siempre en 2001, después de declararse en quiebra por segunda ocasión. La investigación apoya la conclusión de que a medida que cambia el ambiente de una empresa, tiende a cambiar el tipo de directivo de alto nivel para implementar una nueva estrategia.[14] Por ejemplo, durante la década de los noventa, cuando se le otorgó la máxima importancia al crecimiento de los productos y servicios clave de una empresa, los antecedentes más atractivos de un director general estadounidense eran experiencia en marketing o internacional, en comparación con la experiencia en finanzas durante la década de los ochenta, cuando era popular la diversificación en conglomerado.[15]

Este enfoque está de acuerdo con Chandler, quien propone (vea el **capítulo 9**) que el director general más adecuado para una empresa cambia a medida que la empresa pasa de una etapa de desarrollo a otra. Como las prioridades cambian durante la vida de una organización, las corporaciones exitosas necesitan seleccionar administradores que posean las destrezas y las características adecuadas para la etapa específica de desarrollo de la organización y la posición en su ciclo de vida. Por ejemplo, los fundadores de empresas tienden a tener una formación funcional en especialidades tecnológicas, en tanto que sus sucesores poseen una formación en marketing y administración.[16] Un cambio en el ambiente que conduce a una modificación de la estrategia de una empresa también ocasiona cambios en el equipo de administradores de alto nivel. Por ejemplo, un cambio que ocurrió en el ambiente de la industria de servicios públicos en 1992, que apoyaba estrategias orientadas hacia la eficiencia y centradas internamente, ocasionó que los equipos de administradores de alto nivel fueran dominados por administradores maduros, con mayor antigüedad en cargos empresariales e industriales y con una formación orientada hacia la eficiencia en operaciones, ingeniería y contabilidad.[17] La investigación revela que los ejecutivos que tienen características de personalidad específicas (centro de control externo) son más eficaces en industrias reguladas que los ejecutivos con características diferentes (centro de control interno).[18]

Otros estudios han descubierto una relación entre el tipo de CEO y el tipo estratégico general de una empresa (los tipos estratégicos se abordaron en el **capítulo 4**). Por ejemplo, las empresas prospectoras exitosas acostumbraban tener directores generales con formación en investigación e ingeniería y dirección general. Las defensoras de alto rendimiento se inclinaban por directores generales con experiencia en contabilidad y finanzas, manufactura y producción y dirección general. Las analizadoras preferían directores generales con conocimientos de marketing y ventas.[19]

Un estudio realizado a 173 empresas en un periodo de 25 años reveló que sus directores generales tenían la misma especialización funcional que su ex director general, sobre todo cuando la estrategia de éste seguía siendo exitosa. Éste puede ser un patrón en corporaciones exitosas.[20] En particular, explica por qué muchas empresas prósperas tienden a reclutar a sus altos directivos de un área en particular. En Procter & Gamble (P&G), que es un buen ejemplo de una empresa analizadora, la ruta hacia el puesto de director general ha sido tradicionalmente a través de la gerencia de marca, con una fuerte influencia de marketing y más recientemente de experiencia internacional. En otras empresas, la ruta puede ser a través de la manufactura, marketing, contabilidad y finanzas, lo cual depende de lo que la corporación haya considerado siempre como su capacidad principal (y su orientación estratégica general).

Selección y desarrollo directivo

La selección y el desarrollo son importantes no sólo para garantizar desde el principio la contratación de personal con la mezcla correcta de destrezas y experiencia, sino también para ayudarlo a crecer en el empleo de manera que esté preparado para futuras promociones.

Sucesión ejecutiva: internos o externos

La **sucesión ejecutiva** es el proceso para reemplazar a un administrador clave de alto nivel. La duración promedio en el cargo de un director general de una empresa estadounidense grande disminuyó de casi nueve años en 1980 a sólo siete en 2001.[21] Dado que dos terceras partes de todas las grandes corporaciones mundiales reemplazan a su director general por lo menos una vez en un periodo de cinco años, es de importancia que la empresa planifique esta eventualidad.[22] Es especialmente importante que las firmas que promueven generalmente a su personal interno preparen a sus administradores actuales para su promoción. Por ejemplo, las empresas que prefieren el relevo como método de sucesión ejecutiva, esto es, que preparan a un candidato para ocupar el puesto de director general, tienen un rendimiento mucho mayor que aquellas que contratan a alguien externo o realizan una competencia entre candidatos internos.[23] Estos "herederos evidentes" reciben asignaciones especiales, que incluyen la participación en las juntas directivas de otras empresas.[24]

Empresas reconocidas por ser excelentes campos de capacitación para el talento ejecutivo son AlliedSignal, Bain & Company, Bankers Trust, Bristol Myers Squibb, Citicorp, General Electric, Hewlett-Packard, McDonald's, McKinsey & Company, Microsoft, Nike, PepsiCo, Pfizer y P&G. Por ejemplo, un estudio mostró que la contratación de 19 ejecutivos de GE como directores generales sumó 24,500 millones de dólares a los precios de las acciones de las empresas que los contrataron. Un año después de que el personal de GE comenzó a trabajar en sus nuevos empleos, 11 de las 19 empresas a las que ingresaron superaban a sus competidores en el mercado general.[25]

Algunas de las mejores prácticas de sucesión administrativa de alto nivel estimulan a las juntas directivas a ayudar al director general a crear un plan de sucesión, identifican a los candidatos que están por debajo del nivel más alto, evalúan a los candidatos internos con relación a los externos para garantizar el desarrollo de una serie integral de destrezas y proporcionan incentivos financieros adecuados.[26] Una encuesta realizada por Korn/Ferry International a juntas directivas estadounidenses descubrió que 77% tenía algún proceso de planificación de la sucesión vigente en 2003, en comparación con sólo 33% dos años antes.[27] Planificar la sucesión se ha convertido en la tarea más importante en las juntas directivas.[28] Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.1** para saber cómo Hewlett-Packard identifica a los empleados con potencial para puestos de liderazgo ejecutivo.

Las empresas prósperas tienden a buscar candidatos externos para el puesto de director general sólo si no tienen ningún prospecto interno evidente. Por ejemplo, sólo 10% de las empresas *Fortune 100* tienen directores generales que provienen del exterior.[29] La contratación de un ejecutivo externo para que sea director general es un juego riesgoso. Cuando estos ejecutivos provienen del exterior acostumbran a realizar cambios importantes y a establecer una alta tasa de rotación entre los altos directivos.[30] Un estudio de 392 grandes empresas estadounidenses reveló que sólo 16.6% de ellas contrató a ejecutivos externos para que fueran sus directores generales. Al tiempo se comprobó que éstos tenían un desempeño ligeramente inferior al de los internos, aunque con una variación muy alta. En comparación con el desempeño de estos últimos, el de los externos tendía a ser muy bueno o muy malo. Aunque los externos tuvieron un desempeño mucho mejor (en cuanto a rendimientos para los accionistas) que el de los internos en la primera mitad de su cargo, su desempeño fue mucho peor en la segunda mitad. Como consecuencia, la duración promedio en el cargo de un ejecutivo externo fue de 6.6 años en comparación con 10.9 años de los internos.[31]

Sin embargo, las empresas en dificultades eligen predominantemente a ejecutivos externos para dirigirlas.[32] Por ejemplo, un estudio realizado a 22 empresas que llevaron a cabo estrategias de cambio en un periodo de 13 años descubrió que el director general fue reemplazado en todas las empresas, con excepción de dos. De 27 cambios de director general (varias empresas tuvieron más de un director general durante este periodo), sólo siete fueron ejecutivos internos y veinte externos.[33] La probabilidad de elegir a un ejecutivo externo para dirigir a una empresa en dificultades aumenta si no existe un heredero interno obvio, si el último director general fue despedido y si la junta directiva está integrada por un elevado porcentaje de ejecutivos externos.[34] Las juntas directivas reconocen que la mejor mane-

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.1

Cómo Hewlett-Packard identifica a ejecutivos potenciales

Hewlett-Packard identifica a los empleados que tienen potencial para el liderazgo ejecutivo mediante la búsqueda de seis competencias amplias que la empresa considera que son necesarias:

1. *Practicar el estilo de HP* de fomento a la confianza y el respeto, además de centrarse en los logros, demostrar integridad, ser innovador con los clientes, contribuir con la comunidad y desarrollar una toma de decisiones organizacional.
2. *Dirigir el cambio y el aprendizaje* a través del reconocimiento de las señales de cambio para actuar con base en ellas, encabezar el cambio organizacional, aprender de la experiencia organizacional, eliminar los obstáculos para el cambio, desarrollarse como persona y desafiar y desarrollar a otros.
3. *Conocer los ambientes interno y externo* para pronosticar las tendencias globales, actuar con base en ellas y aprender de los demás.
4. *Dirigir el establecimiento de la estrategia* mediante una estrategia empresarial innovadora, dirigir el proceso de diseño de la estrategia, comprometiéndose con la visión empresarial y la creación de estrategias de largo plazo, construir estrategias financieras y definir un sistema de planificación empresarial.
5. *Alinear la organización* con base en el trabajo a través de fronteras, implantar estructuras competitivas en costos, desarrollar alianzas y asociaciones, planificar y dirigir negocios clave y diseñar la organización.
6. *Lograr resultados* mediante estándares superiores de desempeño, establecer la rendición de cuentas, apoyar los riesgos calculados, tomar decisiones individuales difíciles y resolver problemas de rendimiento.

Fuente: resumido de R. M. Fulmer, P. A. Gibbs y M. Goldsmith, "The New HP Way: Leveraging Strategy with Diversity, Leadership Development and Decentralization", *Strategy & Leadership* (octubre, noviembre y diciembre de 1999), págs. 21-29.

ra de obligar a realizar un cambio de estrategia es contratar a un nuevo director general que no tenga relación con la estrategia actual.[35] Por ejemplo, los ejecutivos externos han sido muy eficaces en dirigir el cambio estratégico en empresas que se encuentran bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras.[36]

Identificación de capacidades y potencial

Una empresa puede identificar y preparar a su personal para ocupar puestos importantes de diversas maneras. Un enfoque consiste en establecer un sólido **sistema de evaluación del desempeño** para identificar a los empleados destacados con potencial de promoción. Una encuesta realizada a 34 planificadores corporativos y ejecutivos de recursos humanos de 24 grandes corporaciones estadounidenses reveló que aproximadamente 80% de ellos hizo algún intento para identificar los talentos y las tendencias de comportamiento de administradores de tal manera que pudieran colocar a uno de ellos con un perfil apropiado para una estrategia competitiva específica.[37] Las empresas seleccionan al personal con potencial de promoción para incluirlo en su programa de capacitación de desarrollo ejecutivo. Aproximadamente 10,000 de los 276,000 empleados de GE toman por lo menos una clase en el famoso Centro de Desarrollo de Liderazgo de la empresa, con sede en Crotonville, Nueva York.[38] Doug Pelino, director de talentos de Xerox, tiene una lista que incluye alrededor de 100 administradores de nivel medio y vicepresidentes que fueron seleccionados para recibir capacitación especial, experiencia en liderazgo y tutoría para convertirse en la próxima generación de administradores de alto nivel.[39]

Las empresas deben examinar su sistema de recursos humanos para garantizar no sólo que el personal sea contratado sin importar sus orígenes raciales, étnicos o religiosos, sino también para identificarlos con el propósito de capacitarlos y promoverlos de la misma manera. La diversidad de la administración podría ser una ventaja competitiva en un mundo multiétnico. Con más mujeres en el lugar de trabajo, un número creciente de ellas se está integrando a la administración de alto nivel. Estudios recientes sugieren que las ejecutivas obtienen calificaciones más altas que los hombres en las áreas de motivación , fomento a la comunicación, logro de trabajo de alta calidad e inclinación a escuchar a los demás, en tanto que no existen diferencias entre los géneros en asuntos de planificación estratégica o análisis.[40]

Muchas grandes organizaciones utilizan **centros de evaluación** para medir la aptitud de una persona para desempeñar un puesto alto. Corporaciones como AT&T, Standard Oil, IBM, Sears y GE han usado con éxito este tipo de herramientas. Como cada uno está adaptado específicamente a su corpora-

ción, estos centros de evaluación son únicos. En ellos se desarrollan entrevistas especiales, juegos de administración, ejercicios prácticos, debates grupales sin líder, análisis de casos, ejercicios de toma de decisiones y presentaciones orales para evaluar el potencial de los empleados para puestos específicos. En estos puestos las promociones se basan en los niveles de desempeño obtenidos en el centro de evaluación. Los centros de evaluación han podido predecir con exactitud el desempeño laboral y el éxito de carreras.[41]

La **rotación del trabajo**, esto es, cambiar al personal de un puesto a otro, es una técnica muy utilizada por muchas grandes corporaciones para asegurar que los empleados obtengan la mezcla adecuada de experiencias con el fin de prepararlos para responsabilidades futuras. La rotación de personal entre divisiones es una manera en que las corporaciones pueden mejorar el nivel de aprendizaje organizacional. Por ejemplo, General Electric rota a sus ejecutivos en forma rutinaria de un sector a otro completamente distinto, con el propósito de que aprendan las destrezas necesarias para dirigir en diferentes industrias. Jeffrey Immelt, quien tomó el cargo como director general de manos de Jack Welch, ha dirigido negocios en plásticos, aparatos electrodomésticos y sistemas médicos.[42] Las empresas que aplican estrategias de diversificación relacionadas por medio del desarrollo interno hacen un uso mayor de transferencias de personal entre divisiones que aquellas que crecen a través de adquisiciones no relacionadas. En apariencia, las empresas que crecen internamente tratan de transferir conocimientos y destrezas importantes en toda la corporación para lograr cierto tipo de sinergia.[43]

Problemas de reducción

La **reducción de personal** (denominado en ocasiones "ajuste del tamaño de la organización") se refiere a la eliminación planeada de puestos o empleos. Con frecuencia, este programa se utiliza para implementar estrategias de reducción. Como la comunidad financiera reacciona favorablemente a los anuncios de reducción de personal de una empresa en dificultades, un programa de este tipo puede proporcionar algunos beneficios a corto plazo, como aumentar el precio de las acciones. Sin embargo, si no se realiza adecuadamente, la reducción de personal puede disminuir la productividad en vez de aumentarla. Un estudio descubrió que 10% de la reducción de personal produjo sólo 1.5% de reducción de costos, los beneficios aumentaron sólo en la mitad de las empresas que aplicaron este programa y los precios de las acciones de ellas se incrementaron durante tres años, pero no tanto como los de empresas que no redujeron su personal.[44] ¿Por qué los resultados fueron tan insignificantes?

Un estudio de reducción de personal en empresas industriales estadounidenses relacionadas con los automóviles reveló que en 20 de 30 empresas se eliminaron los trabajos equivocados u ofertas generalizadas de retiro temprano urgieron a los administradores, incluso a los considerados invaluables, a dejar la empresa. Después de los despidos, los empleados restantes debían realizar no sólo su trabajo, sino también el del personal que se retiró. Como los supervivientes no sabían cómo hacer el trabajo de los despedidos, la moral y la productividad se desplomaron.[45] La reducción de personal puede dañar gravemente la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.[46] La creatividad disminuye significativamente (pues afecta el desarrollo de nuevos productos) y es muy difícil evitar que los empleados excelentes abandonen la empresa.[47] Además, los ejecutivos preocupados por los costos tienden a diferir el mantenimiento, ahorrar mucho en capacitación, retrasar las introducciones de nuevos productos y evitar negocios nuevos y arriesgados, todo lo cual conduce a menos ventas y, finalmente, a menos beneficios.

Todo ello señala que una buena estrategia de reducción se puede implementar bien con respecto a la organización, pero deficientemente en cuanto a la dotación de personal. Se puede presentar una situación en la que la reducción se alimente de sí misma y actúe debilitando aún más la empresa en lugar de fortalecerla. La investigación indica que las empresas que llevan a cabo programas de reducción de costos tienen cuatro veces más probabilidades que otras de recortar los costos de nuevo, generalmente mediante la reducción de personal.[48] Esto sucedió en Eastman Kodak y Xerox durante la década de los noventa, aunque diez años después las empresas trabajaban todavía para recuperar su lucrativo rendimiento anterior. En contraste, las empresas exitosas en la reducción de personal llevan a cabo una reorientación estratégica, no sólo una sangría de empleados. La investigación indica que cuando las empresas aplican la reducción de personal como parte de un programa de reestructuración mayor para disminuir su enfoque, disfrutan un mejor rendimiento.[49]

Considere las siguientes directrices que se han propuesto para realizar una exitosa reducción de personal:

- **Eliminar el trabajo innecesario en vez de realizar reducciones generalizadas:** dedicar tiempo a investigar dónde se pierde dinero y a eliminar la tarea, no a los trabajadores, si ésta no agrega valor a la producción de la empresa. Reducir el número de niveles administrativos en vez del número de puestos individuales. Buscar relaciones interdependientes antes de eliminar actividades. Identificar y proteger las competencias centrales.

- **Subcontratar el trabajo que otros pueden realizar en forma menos costosa:** por ejemplo, Bankers Trust, de Nueva York, ha subcontratado su sala de correo y servicios de impresión, así como algunas de sus actividades de nómina y cuentas por pagar a una división de Xerox. La subcontratación puede ser más barata que la integración vertical.

- **Planificar eficiencias a largo plazo:** no eliminar simplemente todos los gastos aplazables, como mantenimiento, IyD y publicidad, con la esperanza injustificable de que el ambiente se vuelva más favorable. Continuar la contratación, el crecimiento y el desarrollo, particularmente en áreas críticas.

- **Comunicar las razones de las acciones:** decir a los empleados no sólo por qué la empresa despide personal, sino también lo que trata de lograr. Fomentar programas educativos.

- **Invertir en los empleados restantes:** como la mayoría de los "supervivientes" de una corporación que ha reducido su personal estará realizando tareas diferentes de las que hacían antes del cambio, las empresas necesitan diseñar nuevas especificaciones de empleos, estándares de desempeño, técnicas de evaluación y paquetes de compensación. Se requiere una capacitación adicional para garantizar que todos posean las destrezas adecuadas para asumir las responsabilidades y los empleos ampliados. Delegar responsabilidades en grupos e individuos clave y destacar la formación de equipos. Identificar, proteger y orientar al personal con talento de liderazgo.

- **Desarrollar empleos de valor agregado para equilibrar la eliminación de empleos:** cuando no existen otros empleos disponibles en la organización en ese momento para transferir a los empleados, la administración debe considerar otras alternativas de colocación de personal. Por ejemplo, Harley-Davidson trabajó con los sindicatos de la empresa para encontrar otros empleos para trabajadores excedentes y decidió realizar en sus plantas el trabajo que realizaban anteriormente los proveedores.[50]

Aspectos internacionales de la dotación de personal

La implementación de una estrategia de expansión internacional requiere mucha planificación y puede ser muy costosa. Casi 80% de empresas medianas y grandes envía a sus empleados al extranjero y 45% planea aumentar el número de empleados en asignaciones extranjeras. Un paquete completo para un ejecutivo que trabaja en otro país cuesta entre 300,000 y 1 millón de dólares anualmente. No obstante, entre 10 y 20% de todos los administradores estadounidenses en esta condición regresan antes de tiempo debido a insatisfacción laboral o dificultades para adaptarse a un país extranjero. De los que permanecieron durante toda su asignación, casi una tercera parte no se desempeñó según lo esperado. Una cuarta parte de los que completaron una asignación dejaron su empresa en un periodo de un año después de regresar a casa, a menudo para trabajar con un competidor.[51] Un error común es que no se educa al empleado sobre las costumbres y valores de otros países.

Debido a las diferencias culturales, el estilo administrativo y las prácticas de recursos humanos se deben adaptar a las situaciones específicas de otros países. Como sólo 11% de los administradores de recursos humanos ha trabajado alguna vez en el extranjero, la mayoría de ellos tiene poco entendimiento de los retos profesionales y personales únicos que conlleva una asignación global y, por lo tanto, no pueden desarrollar la capacitación necesaria para una asignación de este tipo.[52] Noventa por ciento de las empresas seleccionan a sus empleados para una asignación internacional con base en sus destrezas técnicas en tanto que ignoran otras áreas.[53] Una falta de conocimiento de las diferencias nacionales y

étnicas puede dificultar extremadamente la dirección de una operación internacional. Por ejemplo, los tres grupos étnicos que habitan en Malasia (malayos, chinos e hindúes) comparten religiones diferentes, asisten a escuelas distintas y no les gusta trabajar en las mismas fábricas junto con otros grupos étnicos. Debido a la importancia de diferencias culturales como éstas, las corporaciones multinacionales (CMN) dan más importancia a la capacitación intercultural de los administradores que son enviados a llevar a cabo una asignación en un país extranjero. Este tipo de capacitación es una de las razones citadas comúnmente para explicar las bajas tasas de fracasos de expatriados (6% o menos) en CMN europeas y japonesas, que han destacado las experiencias interculturales, en comparación con la tasa de fracaso de 35% de este tipo de empresas estadounidenses.[54]

Para mejorar el aprendizaje organizacional, muchas CMN ofrecen a sus administradores asignaciones internacionales que duran hasta cinco años. A su regreso a las oficinas centrales, estos expatriados cuentan con un entendimiento profundo de las operaciones de la empresa en otra parte del mundo, lo cual tiene valor en la medida que transmitan sus conocimientos a otros que ocupan puestos en la toma de decisiones. La investigación indica que una CMN opera en un nivel más alto cuando su director general tiene experiencia internacional.[55] Desafortunadamente, no todas las corporaciones dirigen adecuadamente las asignaciones internacionales. Mientras está fuera de la empresa, una persona puede ser ignorada para una promoción importante (fuera de la vista, fuera de la mente). Cuando regresa a su país de origen, sus colegas pueden menospreciar su experiencia en el extranjero considerándola una pérdida de tiempo. La falta de apoyo organizacional percibida para las asignaciones internacionales aumenta la probabilidad de que los expatriados regresen a casa antes de tiempo.[56]

En su estudio de 750 empresas estadounidenses, japonesas y europeas, Black y Gregersen descubrieron que las que realizan un buen trabajo de dirección de asignaciones extranjeras siguen tres prácticas generales:

- Al realizar asignaciones internacionales, se concentran en transferir conocimientos y desarrollar un liderazgo global.
- Envían a asignaciones extranjeras a personal cuyas habilidades interculturales igualan o superan a sus destrezas técnicas.
- Terminan las asignaciones extranjeras con un proceso de repatriación deliberado, con dirección de carreras y empleos donde los trabajadores pueden aplicar lo que aprendieron en sus asignaciones.[57]

Una vez que una corporación se ha establecido en otro país, contrata y promueve al personal del país anfitrión a puestos más altos. Por ejemplo, la mayoría de las grandes CMN tratan de llenar los puestos administrativos de sus subsidiarias con ciudadanos muy calificados de los países anfitriones. Unilever e IBM aplicaron este enfoque a la dotación de personal internacional. Esta política sirve para apaciguar a gobiernos nacionalistas y armonizar mejor las prácticas administrativas con la cultura del país anfitrión. El peligro de usar principalmente ciudadanos extranjeros para ocupar puestos administrativos en las subsidiarias implica un aumento de la probabilidad de suboptimización (la subsidiaria local ignora las necesidades de la corporación matriz más grande). Esto impide a una CMN cumplir sus objetivos globales de largo plazo. Para un ciudadano local que trabaja en una subsidiaria de la CMN, la corporación en general es sólo una idea. La comunicación y coordinación a través de las subsidiarias se vuelve más difícil. Una CMN enfrentará problemas cada vez más serios al operar en una industria global a medida que aumenten las dificultades para coordinar las actividades de varias subsidiarias internacionales.

Otro enfoque de la dotación de personal para puestos administrativos de CMN implica usar personal con una orientación “internacional”, sin importar su origen o asignación en el país huésped. Ésta es una práctica extendida entre empresas europeas. Por ejemplo, Electrolux, una empresa sueca, tenía un director francés en su fábrica de Singapur. El uso de “nacionales” de un tercer país permite más oportunidades de promoción que la política de Unilever de contratar personal local, aunque también puede generar más conflictos y malos entendidos con los empleados locales y el gobierno del país huésped.

Algunas corporaciones estadounidenses aprovechan a inmigrantes y a sus hijos para colocar personal en puestos clave cuando negocian su entrada en otro país y seleccionan a un ejecutivo para dirigir las nuevas operaciones extranjeras de la empresa. Por ejemplo, cuando General Motors deseaba conocer más sobre las oportunidades de negocio en China, recurrió a Shirley Young, vicepresidenta de

marketing de GM. Nacida en Shangai y con dominio del idioma y las costumbres chinas, Young jugó un papel decisivo cuando le tocó ayudar a GM a negociar una empresa conjunta de 1000 millones de dólares con Shanghai Automotive para construir una planta Buick en China. Con otros estadounidenses, Young integró un comité para asesorar a GM en sus relaciones con el gigante asiático. Aunque sólo formaba parte de un equipo más grande de empleados de GM que trabajaba en la empresa conjunta, Young adiestró a los empleados de su firma en costumbres y tradiciones chinas.[58]

Las CMN con un alto nivel de interdependencia internacional entre actividades necesitan proporcionar a sus administradores asignaciones y experiencias internacionales significativas como parte de su capacitación y desarrollo. Estas asignaciones proporcionan a los futuros líderes corporativos una serie de contactos valiosos en otros países además de un mejor entendimiento personal de los aspectos internacionales y los vínculos mundiales entre actividades corporativas.[59] La investigación revela que las corporaciones que usan equipos formados por personas provenientes de diversos países con experiencia internacional y que se comunican frecuentemente con administradores en el extranjero, poseen mayores capacidades de desarrollo de productos que otras corporaciones.[60] Los reclutadores de ejecutivos reportan que cada vez más corporaciones importantes requieren candidatos con experiencia internacional.[61]

10.2 Dirección

La implementación también implica dirigir al personal a la vez que se lo adiestra para que utilice sus habilidades y destrezas con mayor eficiencia y eficacia con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. Sin dirección, el personal tiende a realizar su trabajo según su punto de vista personal con relación a qué tareas se deben llevar a cabo, cómo y en qué orden. Pueden abordarlo como lo han hecho en el pasado o dar mayor importancia a las tareas que más disfrutan, sin importar las prioridades de la empresa. Estas actitudes pueden crear problemas reales, sobre todo si la empresa opera internacionalmente y debe adaptarse a las costumbres y tradiciones de otros países. Esta dirección puede tomar la forma de liderazgo administrativo, normas de comportamiento transmitidas por la cultura corporativa o acuerdos entre los integrantes de equipos de trabajo autónomos. También se puede llevar a cabo de manera más formal a través de la planificación de acciones o programas como la administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés, *Management By Objectives*) y la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés, *Total Quality Management*).

Administración de la cultura corporativa

Como la cultura de una organización ejerce una influencia poderosa en el comportamiento de todos los empleados, puede afectar fuertemente la capacidad de una empresa para cambiar su administración estratégica. Un problema de una cultura fuerte es que ningún cambio de misión, objetivos, estrategias o políticas será exitoso si se opone a la cultura aceptada en la empresa. La cultura corporativa tiene una fuerte tendencia a resistir el cambio porque, con frecuencia, su misma razón de existir se basa en mantener relaciones estables y patrones de comportamiento. Por ejemplo, la cultura corporativa centrada en la cultura japonesa y dominada por hombres de la gigante Mitsubishi Corporation ocasionó problemas a la empresa cuando implantó su estrategia de crecimiento en Norteamérica. El presunto acoso sexual a sus empleadas por supervisores del sexo masculino condujo a una demanda interpuesta por la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos y un boicot a los automóviles de la empresa por la Organización Nacional de las Mujeres.[62]

No existe una cultura corporativa ideal. La cultura óptima es la que mejor apoya la misión y la estrategia de la empresa de la que forma parte. Esto significa que, del mismo modo que la estructura y la dotación de personal, la cultura corporativa debe apoyar a la estrategia. A menos que ésta concuerde completamente con la cultura, a ningún cambio importante de la estrategia deberá seguir una modificación de la cultura de la organización. Aunque sea posible cambiar la cultura corporativa, con frecuencia

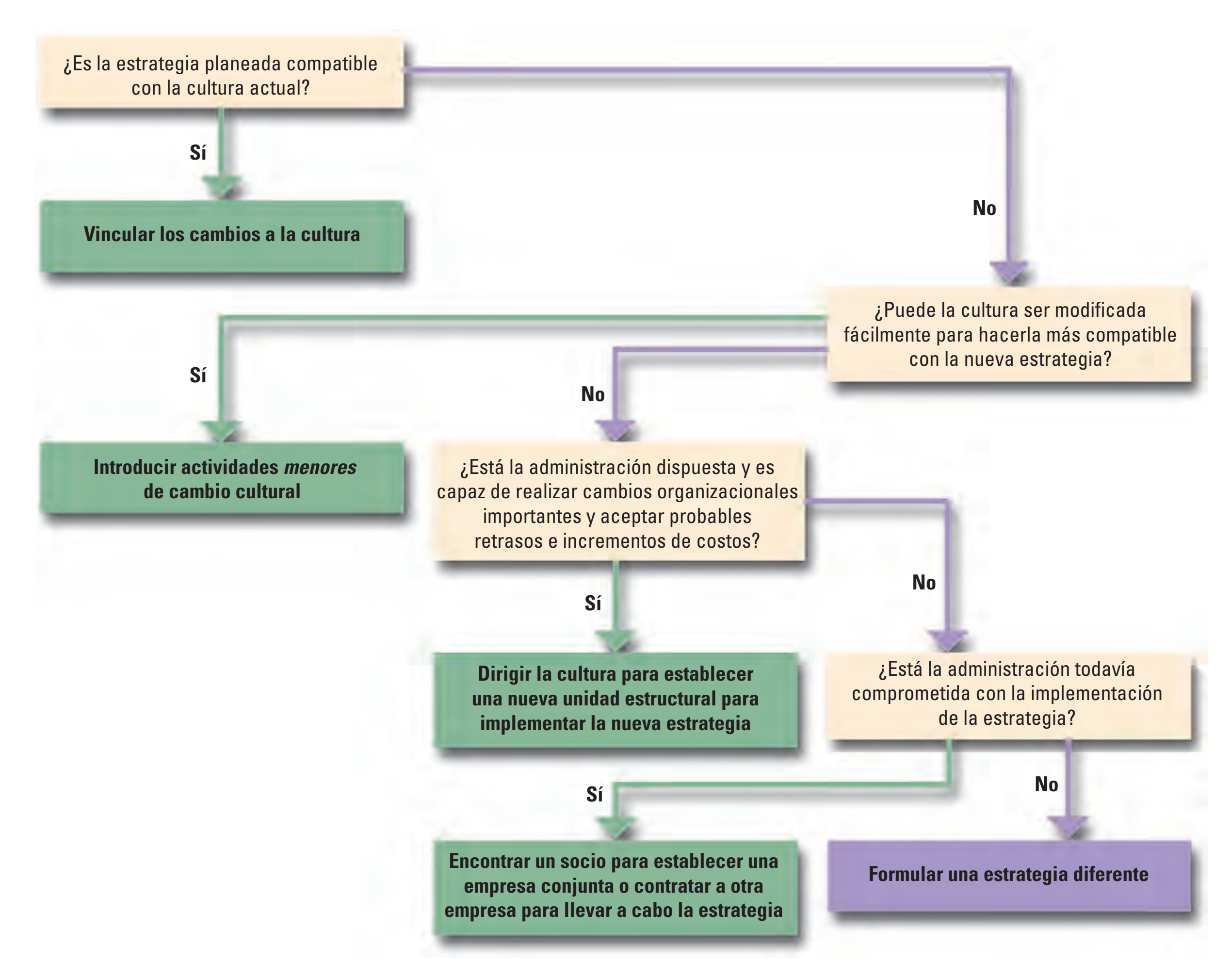


Figura 10–1 **Evaluación de la compatibilidad entre la cultura y la estrategia**

este objetivo puede requerir mucho tiempo y esfuerzo. Un trabajo clave de la administración consiste en dirigir la cultura corporativa. Al hacerlo, la administración debe evaluar qué significa un cambio específico de la estrategia para la cultura corporativa, analizar si se requiere un cambio de la cultura y decidir si un intento por modificar ésta vale los costos potenciales.

Evaluación de la compatibilidad entre la cultura y la estrategia

Al implementar una nueva estrategia, una empresa debe dedicar tiempo a evaluar la **compatibilidad entre la cultura y la estrategia** (vea la **figura 10.1**). Considere las preguntas siguientes con respecto a la cultura de una corporación:

1. **¿Es la estrategia planeada compatible con la cultura actual de la empresa?** *Si la respuesta es sí*, seguir adelante a todo vapor. Vincular los cambios organizacionales con la cultura de la empresa y determinar cómo la nueva estrategia logrará mejor la misión que la estrategia actual. *Si la respuesta es no…*
2. **¿Puede la cultura ser modificada fácilmente para hacerla más compatible con la nueva estrategia?** *Si la respuesta es sí*, seguir adelante cuidadosamente mediante la introducción de una serie de actividades de cambio cultural, como modificaciones estructurales menores, actividades

de capacitación y desarrollo o contratación de nuevos administradores que sean más compatibles con la nueva estrategia. Por ejemplo, cuando la administración de alto nivel de P&G decidió implementar una estrategia dirigida a reducir los costos, realizó algunos cambios en la manera de hacer las cosas, pero no eliminó su sistema de gerencia de marca. La cultura se adaptó a estas modificaciones en un par de años y la productividad aumentó. *Si la respuesta es no…*

3. **¿Está la administración dispuesta y es capaz de realizar cambios organizacionales importantes y aceptar probables retrasos e incrementos de costos?** *Si la respuesta es sí*, dirigir la cultura con el objetivo de establecer una nueva unidad estructural para implementar la nueva estrategia. Por ejemplo, en General Motors la administración de alto nivel se dio cuenta de que la empresa debía realizar algunos cambios radicales para ser más competitiva. Debido a que la estructura, la cultura y los procedimientos existentes eran muy rígidos, la administración decidió establecer una división completamente nueva (la primera división nueva de GM desde 1918) denominada Saturn para fabricar su nuevo automóvil. En colaboración con el Sindicato de Trabajadores Automotrices Unidos, se diseñó un contrato colectivo de trabajo completamente nuevo, basado en decisiones tomadas por consenso. Los empleados cuidadosamente seleccionados recibieron de 100 a 750 horas de capacitación y se creó, pieza por pieza, una cultura totalmente nueva. *Si la respuesta es no…*
4. **¿Está la administración todavía comprometida con la implementación de la estrategia?** *Si la respuesta es sí*, encontrar un socio para establecer una empresa conjunta o contratar a otra firma para llevar a cabo la estrategia. *Si la respuesta es no*, formular una estrategia diferente.

Gestión del cambio cultural por medio de la comunicación

La comunicación es clave para la administración eficaz del cambio. Las razones del cambio estratégico se deben comunicar a los trabajadores, no sólo en boletines informativos y discursos, sino también mediante programas de capacitación y desarrollo. Esto es especialmente importante en empresas descentralizadas donde un gran número de empleados trabaja en unidades de negocio distantes entre sí.[63] Las empresas donde han ocurrido cambios culturales importantes en forma exitosa han presentado las siguientes características en común:

- El director general y otros administradores de alto nivel tenían una visión estratégica de lo que la empresa podría llegar a ser y comunicaron esa visión a los empleados de todos los niveles. El rendimiento presente de la empresa se comparaba con el de su competencia y se actualizaba constantemente.
- La visión fue traducida en los elementos clave necesarios para lograrla. Por ejemplo, si la visión exigía que la empresa se convirtiera en líder de calidad y servicio, se identificaban los aspectos de la calidad y el servicio que debían mejorarse y se desarrollaban sistemas de medición adecuados para supervisarlos. Estas medidas se comunicaban ampliamente por medio de concursos, reconocimiento formal e informal y recompensas monetarias, entre otros dispositivos.[64]

Por ejemplo, cuando Tricon Global Restaurants (ahora Yum! Brands) adquirió Pizza Hut, Taco Bell y KFC de PepsiCo, la nueva administración sabía que debía crear una cultura radicalmente distinta a la de PepsiCo si deseaba que la empresa tuviera éxito. Para empezar, formuló una declaración de valores compartidos, es decir, los principios “Cómo trabajamos juntos”. Señaló sus diferencias con la “madre patria” (PepsiCo) y redactó una “Declaración de Independencia” en la cual explicaba lo que representaba la nueva empresa. Los administradores de restaurantes participaron en actividades en equipo en las oficinas centrales corporativas y firmaron la “Declaración de Independencia” como “fundadores” de la empresa. Desde entonces, el “Día del fundador” se ha convertido en un evento anual que celebra la cultura de la empresa. Las oficinas centrales recibieron un nuevo nombre, “Centro de apoyo de restaurantes”, que destacaba el valor cultural de que los restaurantes eran el enfoque central de la empresa. Medidas de personal se agregaron a las medidas financieras y de clientes para reforzar el valor de que “el personal es primero”. En una acción sin precedentes en la industria, los administradores de restaurantes recibieron opciones sobre acciones, las cuales se incluyeron en la lista de incentivos de desempeño. La empresa creó evaluaciones de desempeño de 360 grados centradas en valores, que se impulsaron finalmente hasta el nivel de administradores de restaurantes.[65]

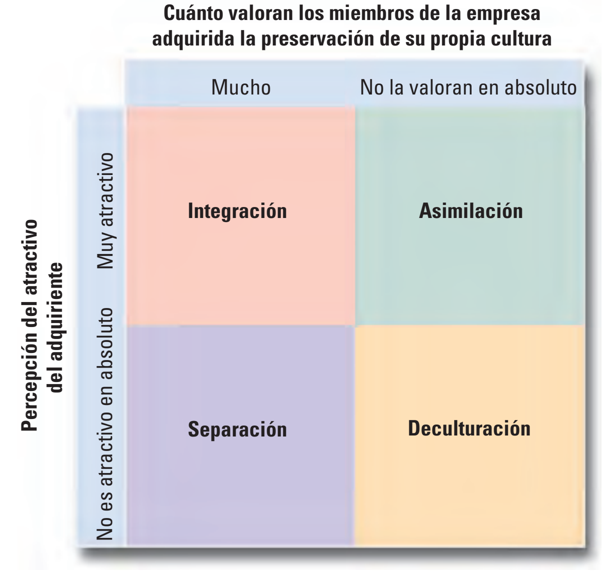
Administración de diversas culturas después de una adquisición

Cuando la administración de alto nivel realiza una fusión o adquiere otra empresa, debe prestar especial atención al choque potencial de culturas corporativas. Según una encuesta realizada por Hewitt Associates a 218 grandes corporaciones estadounidenses, la integración cultural era un reto prioritario para 69% de las empresas encuestadas.[66] Las diferencias culturales son todavía más problemáticas cuando una corporación adquiere una empresa en otro país. La adquisición que hizo DaimlerChrysler de un interés mayoritario en Mitsubishi Motors en 2001 fue insuficiente para superar la resistencia al cambio en esta última firma. Después de invertir 2000 millones de dólares para recortar los costos de Mitsubishi y mejorar su desarrollo de productos, DaimlerChrysler se dio por vencida. Según uno de sus ejecutivos: "Es un desastre absoluto. No podemos venderla. No vale la pena".[67] Es peligroso suponer que las empresas se pueden integrar simplemente a la misma estructura de subordinación. Cuanto mayor sea la brecha entre las culturas de la empresa adquirida y la empresa adquiriente, con mayor rapidez los ejecutivos de la primera renuncian a sus empleos y el talento valioso se pierde. Por el contrario, cuando las culturas corporativas son similares, los problemas de desempeño se minimizan.[68]

Existen cuatro métodos generales para dirigir dos culturas diferentes (vea la **figura 10.2**). La elección del método que se utilizará se debe basar en: 1) cuánto valoran los miembros de la empresa adquirida la preservación de su propia cultura y 2) qué tan atractiva perciben a la cultura de la empresa adquiriente:[69]

1. La **integración** implica un intercambio relativamente equilibrado de prácticas culturales y administrativas entre socios fusionados, sin una fuerte imposición de cambio cultural en ninguna de las empresas. Fusiona a las dos culturas de tal manera que las culturas diferentes de ambas empresas se preservan en la cultura resultante. Esto es lo que ocurrió cuando Renault de Francia adquirió un interés mayoritario en Nissan Motor Company de Japón y asignó a Carlos Ghosn como el nuevo director general de esta última para cambiar la empresa. Ghosn era muy sensible a la cultura de Nissan y dio espacio a la empresa para desarrollar una nueva cultura corporativa basada en los mejores elementos de la cultura nacional de Japón. Su objetivo fue integrar un grupo automotriz exitoso a partir de dos empresas muy distintas.[70]

Figura 10–2 Métodos de administración de la cultura de una empresa adquirida



Fuente: ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, de A. NAHAVARDI, A. R. MALEKZADEH. *Copyright 1988 por la ACAD OF MGMT. Reproducido con permiso de ACAD OF MGMT en formato de texto a través del Copyright Clearance Center.*

2. La **asimilación** implica el dominio de una organización sobre otra. El dominio no es forzado, sino bienvenido por los miembros de la empresa adquirida, quienes, por muchas razones, sienten que su cultura y sus prácticas administrativas no han tenido éxito. La empresa adquirida renuncia a su cultura y adopta la de la empresa adquiriente. **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.2** describe este método de aculturación cuando Maytag Corporation adquirió a Admiral.
3. La **separación** se caracteriza por una división de las culturas de las dos empresas. Ellas están separadas estructuralmente, sin intercambio cultural. En la fusión Shearson-American Express, ambas partes acordaron mantener a Shearson, de ritmo acelerado, completamente separada de American Express, orientada hacia la planificación. Este enfoque permitió a esta última desinvertir a Shearson cuando descubrió que la fusión no funcionaba.
4. La **deculturación** implica la desintegración de la cultura de una empresa debido a la presión indeseada y extrema de otra para imponer su cultura y prácticas. Éste es el método más común y destructivo de tratar con dos culturas diferentes. Con frecuencia, este procedimiento viene acompañado de mucha confusión, conflicto, resentimiento y tensión. Ésta es una de las razones principales por las que muchos ejecutivos renuncian después de la adquisición de su empresa.[71] Una fusión de este tipo conduce generalmente a un rendimiento malo de la empresa adquirida y a su eventual desinversión. Esto es lo que ocurrió cuando AT&T adquirió NCR Corporation en 1990 para su negocio de computadoras. Reemplazó a los administradores de NCR con un equipo de ejecutivos propio, reorganizó las ventas, obligó a los empleados a apegarse al código de valores de AT&T (denominado "Enlace Común") e incluso eliminó el orgulloso nombre NCR (correspondiente a National Cash Register) en favor de la identidad nula y estéril de GIS (Global Information Solutions). En 1995, AT&T se vio obligada a aceptar una pérdida de 1200 millones de dólares y a despedir a 10,000 empleados.[72] La unidad NCR se vendió en 1996.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.2

Admiral asimila la cultura de Maytag

La cultura corporativa de Maytag ha estado dominada casi desde el nacimiento de la empresa por el concepto de calidad. Los empleados de Maytag se sienten muy orgullosos de ser reconocidos como el "personal de la confiabilidad". Durante muchos años, Maytag Company anunció continuamente que sus técnicos estaban "solos" porque los productos de Maytag raramente, por no decir nunca, necesitaban reparación.

Sin embargo, la historia de Admiral había sido muy distinta de la de Maytag. Antes de que esta última adquiriera Magic Chef (y, por lo tanto, Admiral) en 1986, Admiral había sido adquirida por tres corporaciones distintas. Su planta de manufactura ubicada en Galesburg, Illinois, se había deteriorado considerablemente cuando Maytag la adquirió. En ocasiones, los refrigeradores salían de la línea de ensamblaje con tornillos torcidos y termostatos ladeados.

La administración de Maytag siempre había deseado tener un refrigerador de su propia marca. Ésa fue una de las razones por la que adquirió a Admiral, pero estaba preocupada de que esta empresa no pudiera fabricar un producto de calidad según las especificaciones de Maytag. Para mejorar la calidad de Admiral, la administración de alto nivel de Maytag decidió integrarla directamente a sus operaciones. Como consecuencia, todos los departamentos funcionales de Admiral, con excepción del de marketing, reportaban directamente al presidente de Maytag Company.

Bajo la dirección de Leonard Hadley, mientras servía como presidente de Maytag, se inició un proyecto para diseñar y fabricar un refrigerador para la marca Maytag en la planta de Admiral. Cuando Hadley la visitó por primera vez para analizar el diseño de una línea de refrigeradores Maytag, el personal le preguntó cuándo cambiarían el nombre de la empresa adquirida colocado en la torre de agua de la planta. Hadley, reconociendo el interés cultural de Maytag en relación con la calidad, respondió: "cuando se lo ganen".

El refrigerador que surgió de la colaboración entre Maytag y Admiral fue un gran éxito. El proyecto cristalizó la filosofía de la administración corporativa de forjar sinergias entre las unidades de Maytag, al mismo tiempo que permitiera que prosperase la destreza individual de esas unidades. Los empleados de Admiral estaban dispuestos a aceptar el dominio de la fuerte cultura de Maytag orientada hacia la calidad porque la respetaban. A su vez, esperaban ser tratados con cierto respeto por su tradición de destreza en tecnología de refrigeración.

Planificación de la acción

Las actividades se pueden dirigir hacia el logro de metas estratégicas a través de la planificación de la acción. Como mínimo, un **plan de acción** establece las actividades que se llevarán a cabo, quién las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados. Después de seleccionar un programa para implementar una estrategia en particular, es necesario desarrollar un plan de acción para ejecutar el programa. La **tabla 10.1** muestra un ejemplo de un plan de acción para llevar a la práctica un nuevo programa de publicidad y promoción. Considere el ejemplo de una empresa que elige la integración vertical hacia delante a través de la adquisición de una cadena de ventas al detalle como su estrategia de crecimiento. Una vez que adquiere sus propias tiendas al detalle, debe integrarlas a la empresa. Uno de los muchos programas que deberá desarrollar es un nuevo programa de publicidad para promocionar

TABLA 10–1 EJEMPLO DE UN PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción de Jan Lewis, administradora de publicidad, y Rick Carter, asistente de publicidad de Ajax Continental

Objetivo del programa: Dirigir una nueva campaña de publicidad y promoción de las tiendas combinadas Jones Surplus y Ajax Continental para la próxima temporada navideña dentro de un presupuesto de $XX.

Actividades del programa:
1. Identificar a las tres mejores agencias de publicidad para llevar a cabo la nueva campaña.
2. Pedir a dichas agencias que presenten una propuesta de una nueva campaña de publicidad y promoción para las tiendas combinadas.
3. Las agencias presentan sus propuestas al administrador de marketing.
4. Seleccionar la mejor propuesta e informar a las agencias de la decisión.
5. La agencia ganadora presenta su propuesta a la administración de alto nivel.
6. Los anuncios se transmiten por televisión y las promociones aparecen en las tiendas.
7. Medir los resultados de la campaña con base en el recuerdo de los televidentes y el aumento de las ventas en las tiendas.

Pasos de la acción	Responsabilidad	Inicio-Fin
1. A. Revisar los programas anteriores	Lewis y Carter	1/1–2/1
B. Analizarlos con el jefe	Lewis y Smith	2/1–2/3
C. Tomar una decisión sobre las tres agencias	Lewis	2/4
2. A. Escribir las especificaciones de los anuncios	Lewis	1/15–1/20
B. El asistente redacta la solicitud de los anuncios	Carter	1/20–1/30
C. Establecer contacto con las agencias	Lewis	2/5–2/8
D. Enviar la solicitud a las tres agencias	Carter	2/10
E. Reunirse con los ejecutivos de cuenta de la agencia	Lewis y Carter	2/16–2/20
3. A. Las agencias trabajan en las propuestas	Ejecutivos de cuenta	2/23–5/1
B. Las agencias presentan las propuestas	Carter	5/1–5/15
4. A. Seleccionar la mejor propuesta	Lewis	5/15–5/20
B. Reunirse con la agencia ganadora	Lewis	5/22–5/30
C. Informar a los perdedores	Carter	6/1
5. A. Ajustar la propuesta	Ejecutivos de cuenta	6/1–7/1
B. Presentarla a la administración	Lewis	7/1–7/3
6. A. Los anuncios se transmiten por televisión	Lewis	9/1–12/24
B. Las exhibiciones se presentan en las tiendas	Carter	8/20–8/30
7. A. Recolectar las medidas de recuerdo de los anuncios	Carter	9/1–12/24
B. Evaluar los datos de ventas	Carter	1/1–1/10
C. Preparar el análisis de la campaña	Carter	1/10–2/15

las tiendas. El plan de acción resultante para desarrollar este programa debe incluir gran parte de la siguiente información:

1. **Acciones específicas que se llevarán a cabo para que el programa sea operativo:** una acción podría ser establecer contacto con tres agencias de publicidad reconocidas y pedirles que elaboren una propuesta de una nueva campaña publicitaria por radio y periódicos basada en el tema "Jones Surplus forma parte ahora de Ajax Continental, con precios más bajos y mejor surtido".
2. **Fechas de inicio y fin de cada acción:** es necesario determinar el tiempo no sólo para seleccionar y establecer contacto con las tres agencias, sino también para darles suficiente tiempo para preparar una propuesta detallada. Por ejemplo, asignar una semana para seleccionar y establecer contacto con las agencias más tres meses para que preparen propuestas detalladas que se presentarán al director de marketing de la empresa. Además, se debe asignar cierto tiempo para decidir qué propuesta se aceptará.
3. **Persona (identificada con nombre y cargo) responsable de realizar cada acción:** asignar a alguien, como Jan Lewis, administradora de publicidad, para que se haga cargo del programa.
4. **Persona responsable de supervisar la puntualidad y eficacia de cada acción:** indicar que Jan Lewis es responsable de asegurar de que las propuestas sean de buena calidad y estén cotizadas dentro del presupuesto asignado al programa. Ella será el contacto principal de la empresa con las agencias de publicidad y reportará el avance del programa una vez a la semana al director de marketing de la empresa.
5. **Consecuencias físicas y financieras de cada acción:** calcular cuándo la campaña publicitaria estará terminada y lista para presentarla a la administración de alto nivel y cuánto tiempo se requerirá después de la aprobación para comenzar a transmitir los anuncios. Calcular también el aumento de las ventas en las tiendas que se espera para los seis meses siguientes, a partir de que los anuncios se transmitieron por primera vez. Indicar si se usarán las medidas de "recuerdo" para ayudar a evaluar la eficacia de la campaña publicitaria, además de cómo, cuándo y quién recolectará y analizará los datos de recordación.
6. **Planes de contingencia:** indicar cuánto tiempo se requerirá para tener una campaña publicitaria satisfactoria para presentarla a la administración de alto nivel, en caso de que ninguna de las propuestas iniciales sea aceptable.

Los planes de acción son importantes por varias razones. En primer lugar, sirven como un enlace entre la formulación de la estrategia y la evaluación y control. En segundo lugar, un plan de acción especifica qué se debe hacer en forma distinta a la manera de llevar a cabo las operaciones en ese momento. En tercer lugar, durante el proceso de evaluación y control que sigue después, un plan de acción ayuda tanto en la evaluación del desempeño como en la identificación de cualquier acción correctiva, según se requiera. Además, la asignación explícita de responsabilidades para la implementación y supervisión de los programas estimula una mayor motivación.

Administración por objetivos

La **administración por objetivos (MBO**, por sus siglas en inglés, *Management By Objectives*) es una técnica que fomenta la toma participativa de decisiones por medio del establecimiento de metas compartidas en todos los niveles organizacionales y la evaluación del desempeño basada en el logro de los objetivos establecidos.[73] La MBO relaciona los objetivos organizacionales con el comportamiento de los individuos. Como es un sistema que relaciona los planes con el desempeño, es una técnica de implementación poderosa.

El proceso de la MBO implica:

1. Establecer y comunicar los objetivos organizacionales.
2. Establecer objetivos individuales (a través de la interacción entre el superior y el subordinado) que ayuden a implementar los objetivos organizacionales.

3. Desarrollar un plan de acción de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
4. Revisar periódicamente el desempeño (por lo menos cada trimestre) con relación a los objetivos e incluir los resultados en la evaluación anual de desempeño.[74]

La MBO ofrece a la corporación la oportunidad de relacionar los objetivos del personal de cada nivel con los del siguiente nivel superior. Por lo tanto, la MBO actúa relacionando los objetivos corporativos, de negocios y funcionales, así como las estrategias desarrolladas para lograrlos. Aunque la MBO se originó en la década de los cincuenta, 90% de los administradores en funciones encuestados consideran que la MBO está vigente en la actualidad.[75] Los principios de esta técnica forman parte de los fundamentos de los equipos de trabajo autodirigidos y los círculos de calidad.[76]

Uno de los beneficios reales de la MBO es que reduce la cantidad de políticas internas que operan en una corporación grande. Las acciones políticas que ocurren dentro de una empresa ocasionan conflictos y crean divisiones entre los mismos empleados y grupos que deben trabajar juntos para implementar la estrategia. El personal tiene menos probabilidades de intentar conseguir un puesto si la misión y los objetivos de la empresa son claros y saben que el sistema de recompensas no se basa en un juego, sino en el logro de objetivos cuantificables y claramente comunicados.

Administración de la calidad total

La **administración de la calidad total** (TQM, por sus siglas en inglés, *Total Quality Management*) es una filosofía operativa comprometida con la *satisfacción del cliente* y el *mejoramiento continuo*. Además, está comprometida con la calidad y la excelencia y en ser la mejor en todas las funciones. Como la TQM está dirigida a reducir los costos y mejorar la calidad, se puede usar como un programa para implementar una estrategia empresarial general de diferenciación o de bajo costo. Alrededor de 92% de las empresas de manufactura y 69% de las empresas de servicios han implantado alguna forma de prácticas de administración de la calidad.[77] No todas han tenido éxito. McKinsey & Company reportó que dos terceras partes de los programas TQM que examinó no han logrado producir los mejoramientos esperados. En contraste, un estudio reciente realizado en 193 hospitales descubrió una relación positiva entre el grado de implementación de la TQM y el rendimiento organizacional.[78] Un análisis de los éxitos y fracasos de la TQM concluyó que la clave es la administración de alto nivel. Estos programas exitosos ocurren en empresas donde "los altos directivos van más allá de orientaciones defensivas y tácticas para adoptar una orientación de desarrollo".[79]

La TQM tiene cuatro objetivos:

1. Calidad mejor y menos variable del producto o servicio
2. Respuesta más rápida y menos variable de los procesos a las necesidades del cliente
3. Mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes
4. Menor costo a través del mejoramiento de la calidad y la eliminación del trabajo que no agrega valor[80]

De acuerdo con la TQM, los procesos deficientes, no los empleados poco motivados, son la causa de los defectos de calidad. El programa implica un cambio significativo de la cultura corporativa que requiere un fuerte liderazgo de la administración de alto nivel, capacitación de empleados, delegación de autoridad en los empleados de niveles inferiores (dar al personal más control sobre su trabajo) y tareas en equipo para lograr el éxito de una empresa. La TQM destaca la prevención, no la corrección. La inspección de la calidad todavía ocurre, pero se le otorga mayor importancia a mejorar el proceso para evitar errores y deficiencias. Así, se forman círculos de calidad o equipos de mejoramiento de la calidad para identificar problemas y sugerir cómo mejorar los procesos que están ocasionando los problemas.

Los ingredientes esenciales de la TQM son:

- **Un enfoque intenso en la satisfacción del cliente:** todos los empleados (no sólo el personal de los departamentos de ventas y marketing) entienden que sus puestos existen sólo debido a las necesidades del cliente. Por lo tanto, todos ellos se deben enfocar en la manera en que mejor satisfagan las necesidades del cliente.

- **Clientes internos y externos:** un empleado del departamento de embarques puede ser el cliente interno de otro que termina el ensamblaje de un producto, del mismo modo que una persona que compra el producto es un cliente de toda la empresa. Un empleado debe estar tan complacido en agradar al cliente interno como en satisfacer a los externos.
- **Medida exacta de cada variable decisiva de las operaciones de una empresa:** esto significa que los empleados deben recibir capacitación sobre lo que deben medir, cómo medirlo y cómo interpretar los datos. Una regla de la TQM es que *sólo se puede mejorar lo que se mide*.
- **Mejoramiento continuo de productos y servicios**: todos aceptan que las operaciones se deben supervisar continuamente para encontrar formas de mejorar los productos y servicios.
- **Nuevas relaciones laborales basadas en la confianza y el trabajo en equipo:** es importante la idea de delegación de autoridad, es decir, dar a los empleados mucha libertad para decidir cómo lograr las metas de la empresa. La investigación indica que las claves del éxito de la TQM residen en el compromiso ejecutivo, una cultura organizacional abierta y la delegación de autoridad en los empleados.[81]

Consideraciones internacionales de la dirección

En un estudio de 53 culturas nacionales, Hofstede descubrió que es posible identificar la cultura única de cada país a través del empleo de cinco dimensiones y que la cultura nacional tiene tanta influencia que tiende a aplastar incluso a una fuerte cultura corporativa (vea las diversas variables socioculturales que integran la cultura de otro país y que se enumeran en la **tabla 4.3** del **capítulo 4**). Al medir las diferencias entre estas **dimensiones de la cultura nacional** de un país a otro, Hofstede pudo explicar por qué cierta práctica administrativa podía ser exitosa en un país, pero fracasar en otro:[82]

1. La **distancia de poder (PD**, por sus siglas en inglés, *power distance*) es el grado en el que una sociedad acepta una distribución desigual del poder en las organizaciones. Malasia y México obtuvieron las calificaciones más altas, en tanto que Alemania y Austria obtuvieron las más bajas. El personal de países que obtienen calificaciones altas en esta dimensión prefiere administradores autocráticos en vez de administradores más participativos.
2. La **evasión de la incertidumbre (UA**, por sus siglas en inglés, *uncertainty avoidance*) es el grado en el que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas. Grecia y Japón obtuvieron las calificaciones más altas en detestar la ambigüedad, en tanto que Estados Unidos y Singapur obtuvieron las calificaciones más bajas. El personal de países que obtienen calificaciones altas en esta dimensión desea estabilidad de carrera, reglas formales y medidas de rendimiento definidas.
3. El **individualismo-colectivismo (I-C)** es el grado en el que una sociedad valora la libertad individual y la independencia de acción en comparación con una estructura social rígida y la lealtad hacia el grupo. Estados Unidos y Canadá obtuvieron las calificaciones más altas en individualismo, en tanto que México y Guatemala obtuvieron las calificaciones más bajas. El personal de países que obtienen calificaciones altas en individualismo valora el éxito individual a través de la competencia, en tanto que el personal que obtiene calificaciones bajas en individualismo (y, por lo tanto, altas en colectivismo) tiende a valorar el éxito grupal a través de la cooperación colectiva.
4. La **masculinidad-feminidad (M-F)** es el grado en el que la sociedad se orienta hacia el dinero y las cosas (que Hofstede denomina masculino) o hacia las personas (que Hofstede caracteriza como femenino). Japón y México obtuvieron las calificaciones más altas en masculinidad, en tanto que Francia y Suecia obtuvieron las más bajas (y, por lo tanto, las más altas en feminidad). El personal de países que obtienen calificaciones altas en masculinidad valora los roles sexuales claramente definidos donde los hombres dominan y se destacan el desempeño y la independencia, en tanto que quienes obtienen calificaciones bajas en masculinidad (y, por lo tanto, altas en feminidad) tienden a valorar la igualdad de los sexos donde el poder se comparte y a destacar la calidad de vida y la interdependencia.

5. La **orientación de largo plazo (LP)** es el grado en el que la sociedad se orienta hacia el largo plazo en vez del corto plazo. Hong Kong y Japón obtuvieron las calificaciones más altas en orientación de largo plazo, en tanto que Pakistán obtuvo la calificación más baja. Una orientación de largo plazo destaca la importancia del trabajo intenso, la educación y la persistencia, así como la importancia de la economía. Los países con una orientación de largo plazo tienden a valorar la planificación estratégica y otras técnicas administrativas con una retribución de largo plazo.

El trabajo de Hofstede está siendo ampliado por el Proyecto GLOBE (por sus siglas en inglés, *Global Learning and Observations to Benefit the Enviroment*; Aprendizaje y Observaciones Globales para Beneficiar el Medio Ambiente), esto es, un equipo de 150 investigadores que recolectan datos sobre valores y prácticas culturales y características de liderazgo de 18,000 administradores de 62 países. El proyecto estudia las nueve dimensiones culturales de asertividad, orientación hacia el futuro, diferenciación de género, evasión de la incertidumbre, distancia de poder, importancia institucional del colectivismo frente al individualismo, colectivismo de grupo, orientación hacia el desempeño y orientación humanista.[83]

Las dimensiones de la cultura nacional ayudan a explicar por qué algunas prácticas administrativas funcionan bien en algunos países, pero no en otros. Por ejemplo, la MBO, que se originó en Estados Unidos, ha tenido éxito en Alemania, según Hofstede, porque la idea de reemplazar la autoridad arbitraria del jefe por la autoridad impersonal de objetivos mutuamente acordados concuerda con la baja distancia de poder que es una dimensión de la cultura alemana. Sin embargo, ha fracasado en Francia porque los franceses están acostumbrados a altas distancias de poder, es decir, a aceptar órdenes de una autoridad muy personalizada. En países con altos niveles de evasión de la incertidumbre, como Suiza y Austria, la comunicación debe ser clara y explícita, basada en hechos. Las juntas se deben planear con anticipación y tener agendas claras. En contraste, en países con escasa evasión de la incertidumbre, como Grecia o Rusia, el personal no está acostumbrado a la comunicación estructurada y prefiere juntas más flexibles. Como Tailandia tiene un alto nivel de distancia de poder, los administradores tailandeses sienten que, en las corporaciones, la comunicación debe transmitirse desde los niveles superiores hacia los inferiores. Como consecuencia, las evaluaciones del desempeño de 360 grados son consideradas disfuncionales.[84] Algunas de las dificultades que han experimentado las empresas estadounidenses al usar los círculos de calidad de estilo japonés en la TQM se deben al valor extremadamente alto que la cultura estadounidense otorga al individualismo. Las diferencias entre Estados Unidos y México en cuanto a las dimensiones de distancia de poder (México 104, frente a Estados Unidos, 46) e individualismo-colectivismo (Estados Unidos 91, frente a México, 30) explican por qué algunas empresas que operan en ambos países tienen dificultades para adaptarse a las diferencias de costumbres.[85] Además, la investigación ha descubierto que la formación de alianzas tecnológicas es más sólida en países que valoran la cooperación y evitan la incertidumbre.[86]

Cuando una empresa exitosa de un país se fusiona con otra de iguales características de otro país, el choque de sus culturas corporativas se complica debido al conflicto entre sus culturas nacionales. Por ejemplo, cuando dos empresas, una de una sociedad con una alta evasión de la incertidumbre y otra de un país con un escaso nivel de evasión, consideran una fusión, deben investigar las prácticas administrativas de una y otra para determinar posibles áreas de conflicto. Con fusiones y adquisiciones transnacionales que suman un valor total de 720,000 millones de dólares anualmente, la administración de las culturas se ha convertido en un asunto clave de la implementación de la estrategia.[87] Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo las diferencias entre las culturas nacionales y corporativas ocasionaron conflictos cuando se fusionaron Upjohn Company, de Estados Unidos, y Pharmacia AB, de Suecia.

Las CMN deben centrar su atención en las incontables diferencias que las dimensiones culturales pueden presentar en todo el mundo y adaptar sus prácticas administrativas según se requiera. Las diferencias culturales pueden pasar inadvertidas fácilmente para el personal de las oficinas centrales, que las interpreta como defectos de personalidad si el personal de las subsidiarias está integrado por empleados locales o expatriados. Al conducir la planificación estratégica en una CMN, la administración de alto nivel debe estar consciente de que el proceso variará con base en la cultura del país donde se ubican las subsidiarias. Por ejemplo, en una CMN, los franceses esperan conceptos, así como preguntas y respuestas clave. Los administradores estadounidenses proporcionan análisis financieros detallados. Los alemanes ofrecen fechas y análisis financieros precisos. La información se retrasa generalmente en las empresas españolas y marroquíes y las cantidades están comúnmente infladas. Depende

TEMA GLOBAL

En las fusiones, las diferencias culturales crean problemas de implementación

Cuando Upjohn Pharmaceuticals, de Kalamazoo, Michigan, y Pharmacia AB, de Estocolmo, Suecia, se fusionaron en 1995, los empleados de ambas empresas se sentían optimistas con la recientemente formada Pharmacia & Upjohn, Inc. Ambas empresas eran competidores de segundo nivel que luchaban por sobrevivir en una industria global. Juntas, las compañías crearían una empresa global que competiría científicamente con sus rivales más grandes.

Como Pharmacia había adquirido una empresa italiana en 1993, también tenía una planta grande en Milán. Los ejecutivos estadounidenses programaron juntas durante el verano de 1996, sólo para cancelarlas cuando sus colegas europeos no pudieron asistir. Aunque en Europa era del conocimiento general que la mayoría de los suecos toman vacaciones durante todo el mes de julio y los italianos durante todo agosto, esto no se sabía en Michigan. Las diferencias en los estilos de dirección se volvieron especialmente molestas. Los suecos estaban acostumbrados a un sistema abierto, con equipos de trabajo autónomos. Los jefes trataban de lograr la aprobación de todo el grupo antes de tomar una decisión importante. Los ejecutivos de Upjohn seguían el enfoque estadounidense más tradicional de arriba hacia abajo. Al tomar la dirección de la empresa recientemente fusionada, el doctor Zabriskie, que había sido director general de Upjohn, dividió la empresa en departamentos que reportaban a las nuevas oficinas centrales con sede en Londres. Él requería frecuentemente reportes, presupuestos y actualizaciones del personal. Los suecos reaccionaron negativamente a este estilo de administración jerárquico. “Era degradante”, comentó Stener Kvinnsland, director de investigación del cáncer de Pharmacia en Italia antes de renunciar a la nueva empresa.

Las operaciones italianas desconcertaron a los estadounidenses, aunque los italianos se sentían cómodos con un estilo de administración jerárquico. Las leyes y los sindicatos de ese país dificultaban los despidos. Los datos y la contabilidad italianos eran a menudo inexactos. Como los estadounidenses no confiaban en los datos, pedían constantemente que fueran verificados. A su vez, los italianos estaban preocupados porque pensaban que los estadounidenses tratarían de tomar el control de las operaciones italianas. En Upjohn, todos los trabajadores se sometían a pruebas de detección de abuso de drogas y alcohol y, además, estaba prohibido fumar. Sin embargo, en el centro de negocios italiano de Pharmacia, en el restaurante de la empresa todas las tardes los meseros servían vino libremente. Las salas de juntas de Pharmacia contaban con humidificadores para los ejecutivos que fumaban durante juntas prolongadas. Después de un breve intento para hacer cumplir las políticas de Upjohn, la empresa eliminó las directrices de no beber y no fumar para los trabajadores europeos.

Aunque la empresa combinada había recortado los costos anuales en 200 millones de dólares, los costos generales de la fusión sumaron 800 millones, alrededor de 200 millones más que lo proyectado. No obstante, Jan Eckberg, director general de Pharmacia antes de la fusión, mantuvo su confianza en la capacidad de la nueva empresa para lograr el éxito. Sin embargo, admitió que “debemos realizar algunos cambios menores para liberar todo el poder de las dos empresas”.

Fuente: resumido de R. Frank y T. M. Burton, “Cross-Border Merger Results in Headaches for a Drug Company”, *Wall Street Journal* (4 de febrero de 1997), pág. A1, A12.

de la administración de alto nivel adaptarse a las diferencias.[88] Los valores arraigados en su cultura nacional ejercen un efecto profundo y duradero en la orientación de un ejecutivo, sin importar el efecto de su experiencia industrial o la cultura corporativa.[89] Hofstede y Bond concluyen: “Les guste o no, las oficinas centrales de las corporaciones multinacionales están en el negocio de la administración multicultural”.[90]

10.3 Conclusión

La estrategia se implanta a través del cambio estructural (organización), la selección del personal adecuado para llevar a cabo la estrategia (dotación de personal) y la comunicación clara sobre cómo implementarla (dirección). Varios programas, como el diseño organizacional y de empleos, la reingeniería, Six Sigma, MBO, TQM y la planificación de la acción se pueden usar para implementar una nueva estrategia. Los ejecutivos deben administrar la cultura corporativa y encontrar la mezcla correcta de personal calificado para implantar una estrategia.

La investigación sobre la sucesión de ejecutivos revela que es muy riesgoso contratar nuevos administradores de alto nivel que provengan del exterior de la corporación. Aunque este proceso ocurre frecuentemente cuando una empresa está en dificultades, puede ser peligroso para una empresa exitosa. Esto también se aplica al contratar personal para puestos no ejecutivos. Un estudio detallado de

1052 analistas bursátiles estrella de 78 bancos de inversión reveló que contratar a una estrella (un analista sobresaliente) de otra empresa no mejoró el rendimiento de la empresa contratante. Cuando una firma lo hace, el desempeño de la estrella se desploma, ocurre un declive pronunciado del funcionamiento del equipo donde debe trabajar y disminuye el valor de mercado de la empresa. El desempeño de las estrellas disminuyó alrededor de 20% y no regresó al nivel que tenían antes del cambio de empleo, incluso después de cinco años. Curiosamente, alrededor de 36% de las estrellas salió de los bancos de inversión que las contrataron en un periodo de 36 meses. Otro 29% renunció en los siguientes 24 meses.

Este fenómeno ocurre no porque una estrella se vuelva repentinamente menos inteligente al cambiar de empresa, sino porque no puede llevar a la nueva empresa los recursos empresariales específicos que contribuyeron a sus logros en la empresa anterior. Como consecuencia, es incapaz de repetir su alto desempeño en otra empresa hasta que aprende el nuevo sistema. Este proceso de adaptación puede requerir años, pero sólo si la nueva empresa tiene un buen sistema de apoyo en funcionamiento. De otro modo, su desempeño nunca mejorará. Por estas razones, las empresas no obtienen una ventaja competitiva cuando contratan estrellas externas. En vez de eso, deben destacar el crecimiento de sus propios talentos y desarrollar la infraestructura necesaria para lograr un alto rendimiento.[91]

Es importante no ignorar a 75% de la fuerza laboral que, aunque no son estrellas, son los empleados sólidos que mantienen a una empresa en funcionamiento con el paso de los años. La importancia desmedida que se otorga al hecho de atraer estrellas provoca despilfarro de dinero y destruye la moral. El director general de McKesson, un mayorista farmacéutico, denomina a estos participantes B "trabajadores establecidos… Se sienten felices viviendo en Dubuque. Les dedico más tiempo y tengo más admiración por ellos que por el trabajador A que llega a mi escritorio cada seis meses preguntando por la siguiente promoción". Los entrenadores que tratan de formar un equipo deportivo integrado por estrellas se exponen al desastre. Según Karen Freeman, antigua entrenadora en jefe de basquetbol femenino en la Universidad Wake Forest, "durante mi época como entrenadora, los equipos más disfuncionales eran los que no tenían respeto por los jugadores B". Tanto en el básquetbol como en los negocios, cuando el equipo entra en una mala racha, las estrellas son las primeras en lloriquear, explica Freeman.[92]

Datos curiosos de estrategia

- El número de estudiantes que dejarán sus países de origen para obtener una mejor educación se triplicará de 2 millones a casi 6 millones anuales en 2020.
- Los países que atraen al mayor número de estudiantes internacionales son Estados Unidos, seguido por el Reino Unido.[93]

Preguntas de repaso

1. ¿Qué destrezas debe tener una persona para dirigir una unidad de negocio que sigue una estrategia de diferenciación? ¿Por qué? ¿Qué debe hacer la empresa si no hay nadie disponible internacionalmente y ella tiene una política de promoción interna?
2. ¿Cuándo se debe contratar a un ejecutivo externo para dirigir una empresa o una de sus unidades de negocio?
3. ¿Cuáles son algunas formas de implementar una estrategia de reducción sin generar mucho resentimiento y conflictos con los sindicatos laborales?
4. ¿Cómo se puede cambiar la cultura corporativa?
5. ¿Por qué es importante entender las culturas nacionales en la administración estratégica?

Ejercicio de práctica estratégica

La dotación de personal implica encontrar a la persona con la mezcla correcta de características, como personalidad, capacitación y experiencias, para implementar una estrategia específica. El Determinante de temperamento de Keirsey está diseñado para identificar diferentes tipos de temperamento de la personalidad. Es similar a otros instrumentos que se basan en la teoría de los tipos psicológicos de Carl Jung, como el Myers-Briggs, el Singer-Loomis y el Grey-Wheelright. El cuestionario identifica cuatro tipos de temperamento: **guardián (SJ), artesano (SP), idealista (NF)** y **racional (NT).** Los ***guardianes*** poseen un talento natural para administrar bienes y servicios. Son responsables y confiables. Los ***artesanos*** tienen sentidos agudos y se sienten a gusto con herramientas, instrumentos y vehículos. Les gusta la acción y enfrentar riesgos. Los ***idealistas*** se interesan en el crecimiento y desarrollo y les agrada trabajar con personas. Prefieren la cooperación amisto-

sa en vez de la confrontación y el conflicto. A los ***racionalistas*** les gusta resolver problemas y saber cómo funcionan las cosas. Trabajan incansablemente para lograr sus metas. Cada uno de estos tipos tiene cuatro variantes.[94]

Keirsey desafía el supuesto de que las personas son básicamente iguales en su forma de pensar, sentir y resolver problemas. Sostiene que es mucho menos deseable intentar cambiar a los demás (porque esto tiene poca probabilidad de éxito) que tratar de entenderlos, trabajar con ellos y aprovechar las diferencias normales. Las empresas pueden usar este tipo de cuestionario para ayudar a los miembros de equipos a entender cómo cada persona puede contribuir al rendimiento del conjunto. Por ejemplo, Lucent Technology utilizó el Indicador de tipos de Myers-Briggs para ayudar a fomentar la confianza y el entendimiento entre 500 ingenieros de 13 husos horarios y tres continentes en un proyecto de desarrollo distribuido.

1. Ingrese al Determinante de temperamento de Keirsey mediante su navegador web. Escriba la siguiente URL: *www.advisorteam.com*
2. Complete y califique el cuestionario. Imprima la descripción de su tipo de personalidad.
3. Lea la información sobre cada tipo de personalidad en el sitio web. Familiarícese con cada uno.
4. Lleve a la clase una hoja de papel con su nombre y tipo de personalidad: guardián, artesano, idealista o racional. Su profesor lo colocará en un grupo integrado por personas que tengan el mismo estilo predominante o en un grupo con representantes de cada tipo. Después, asignará un número a cada equipo. El profesor entregará a los equipos un proyecto que deberán llevar a cabo. Cada grupo tendrá aproximadamente 30 minutos para realizar el proyecto. Éste podría ser resolver un problema, analizar un caso corto o proponer un nuevo proyecto empresarial. El profesor le proporcionará muy poca dirección además de integrar los grupos y asignarles un número, entregarle su proyecto y tomar el tiempo. Pasará de un grupo a otro para supervisar el progreso de cada uno de ellos. Al terminar el tiempo, el profesor pedirá a un representante de cada grupo: 1) describir el proceso por el que pasó el grupo y 2) presentar oralmente las ideas de cada grupo. Después de que cada grupo haga su presentación, el profesor puede elegir una o más de las siguientes tareas:

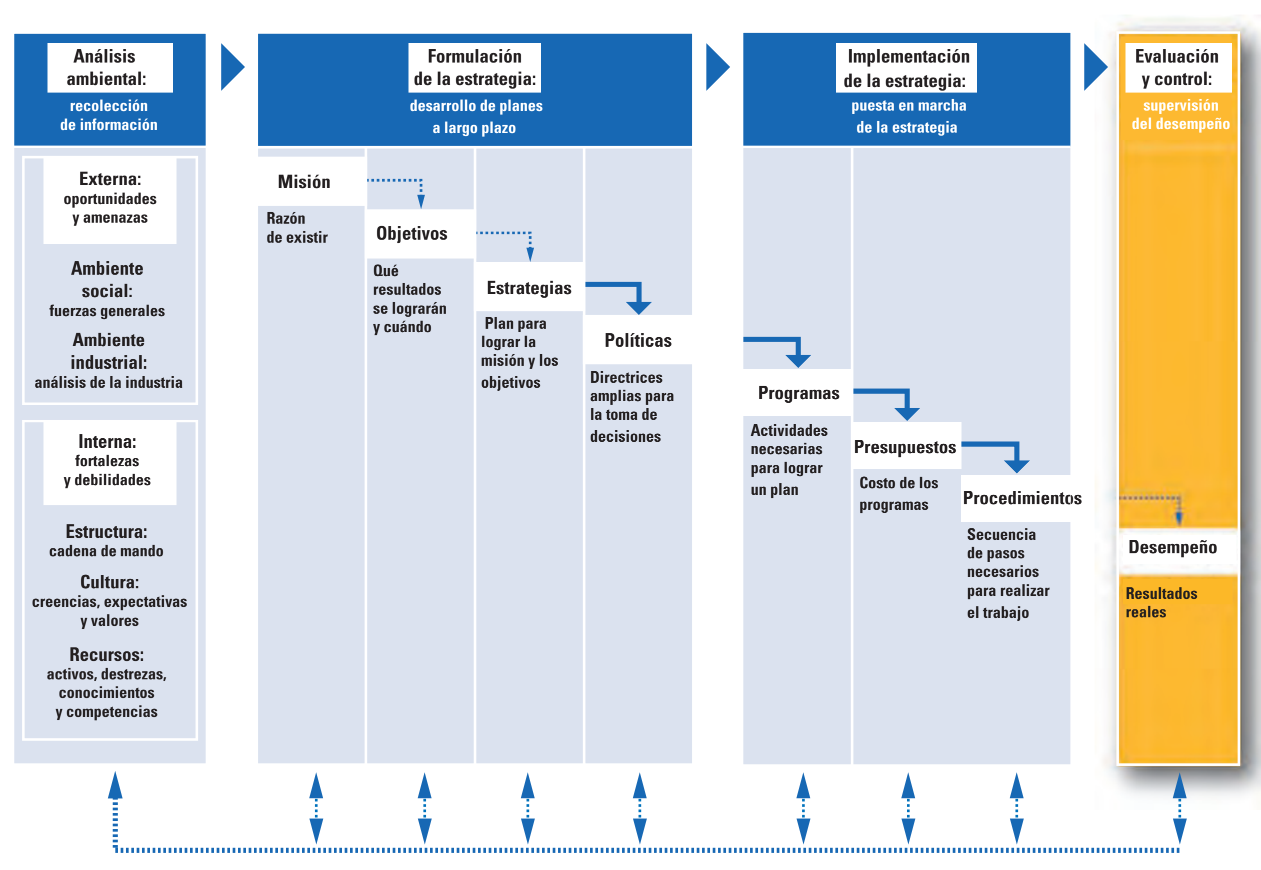
- En una hoja de papel, cada persona de la clase debe identificar su tipo de personalidad y votar por el equipo que realizó mejor el proyecto.
- La clase en conjunto debe tratar de identificar el estilo dominante de toma de decisiones de cada grupo según la manera en que realizó su tarea. Observe cuántas personas votaron por uno de los cuatro tipos de cada equipo.
- Cada miembro de un grupo debe adivinar si fue colocado en un equipo integrado por el mismo tipo de personalidad o en uno formado por los cuatro tipos de personalidad.

Términos clave

administración de la calidad total (pág. 255)
administración por objetivos (pág. 254)
administrador de cartera analítica (pág. 241)
administrador de integración (pág. 240)
asimilación (pág. 252)
centro de evaluación (pág. 244)
compatibilidad entre la cultura y la estrategia (pág. 249)
deculturación (pág. 252)
dimensiones de la cultura nacional (pág. 256)
dirección (pág. 240)
distancia del poder (pág. 256)
dotación de personal (pág. 240)
especialista en cambio (pág. 242)
evasión de la incertidumbre (pág. 256)
experto industrial dinámico (pág. 241)
individualismo-colectivismo (pág. 256)
integración (pág. 251)
liquidador profesional (pág. 242)
masculinidad-feminidad (pág. 256)
orientación de largo plazo (pág. 257)
plan de acción (pág. 253)
planificador de beneficios cauteloso (pág. 241)
reducción de personal (pág. 245)
rotación del trabajo (pág. 245)
separación (pág. 252)
sistema de evaluación del desempeño (pág. 244)
sucesión ejecutiva (pág. 243)
tipo ejecutivo (pág. 241)



CAPÍTULO 11
Evaluación y control



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender el proceso básico de control
- Elegir entre medidas tradicionales, como el ROI, y las medidas de valor para los accionistas, como el valor económico agregado, para evaluar adecuadamente el rendimiento
- Usar el enfoque de cuadro de mando integral para desarrollar medidas de rendimiento clave
- Aplicar el proceso de *benchmarking* (comparación de parámetros) a una función o actividad
- Comprender el efecto de los problemas con la medición del rendimiento
- Desarrollar sistemas de control adecuados para apoyar estrategias específicas

NUCOR CORPORATION, UNA DE LAS EMPRESAS SIDERÚRGICAS MÁS EXITOSAS QUE OPERAN EN Estados Unidos mantiene un proceso de evaluación y control sencillo y fácil de administrar. Según Kenneth Iverson, presidente de la junta directiva,

> *Tratamos de mantener nuestro enfoque en lo que importa realmente, el rendimiento del balance final y la supervivencia a largo plazo. Deseamos que nuestro personal esté pensando en eso. La administración tiene cuidado de no distraer a la empresa con otros asuntos. No complicamos el panorama con declaraciones de la misión encumbradas, ni pedimos a los empleados que sigan objetivos vagos e indefinidos, como "excelencia", ni los cargamos con estrategias empresariales complejas. Nuestra estrategia competitiva es construir instalaciones de manufactura en forma económica y operarlas eficientemente. Punto. Básicamente, pedimos a nuestros empleados que fabriquen más producto con menos dinero. Entonces, los recompensamos por hacer eso bien.*[1]

El **proceso de evaluación y control** garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos, como ilustra la **figura 11.1**:

1. **Determinar lo que se medirá:** los administradores de alto nivel y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente. El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir, en los que justifican la mayor proporción del gasto o el mayor número de problemas. Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad.
2. **Establecer estándares de rendimiento:** los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares se establecen no sólo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias del resultado de producción.

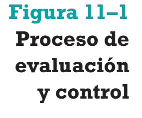
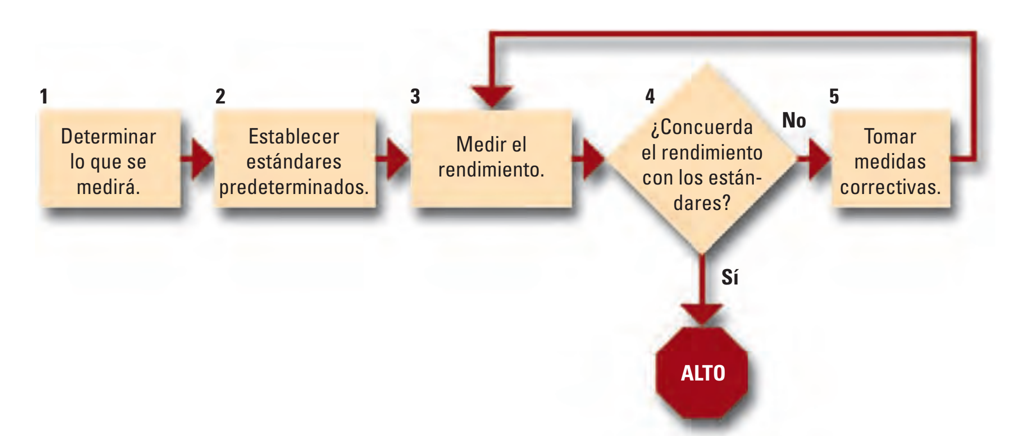


Figura 11–1
Proceso de evaluación y control



3. **Medir el rendimiento real:** las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
4. **Comparar el rendimiento real con el estándar:** si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene.
5. **Tomar medidas correctivas:** si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas:
   a. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?
   b. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
   c. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados? Se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo.
   d. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?

La administración de alto nivel es frecuentemente mejor en los dos primeros pasos del modelo de control que en los dos últimos. Además, acostumbra establecer un sistema de control y después delega la implementación en otros. Esto puede producir resultados desafortunados. La capacidad de Nucor para administrar todo el proceso de evaluación y control es excepcional.

11.1 Evaluación y control en la administración estratégica

La **información para la evaluación y control** consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades (recolectados en el paso 3 de la **figura 11.1**). Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada. No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando. Uno de los obstáculos para el control eficaz es la dificultad para desarrollar medidas adecuadas de actividades y resultados importantes.

La **figura 11.2** ilustra una aplicación del proceso de control en la administración estratégica. Proporciona a los administradores estratégicos una serie de preguntas para evaluar las estrategias implementadas. Por lo general, esta revisión de la estrategia se inicia cuando aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades corrientes. Después de responder la serie de preguntas propuesta, los administradores deben tener una buena idea del origen del problema y de lo que deben hacer para corregir la situación.

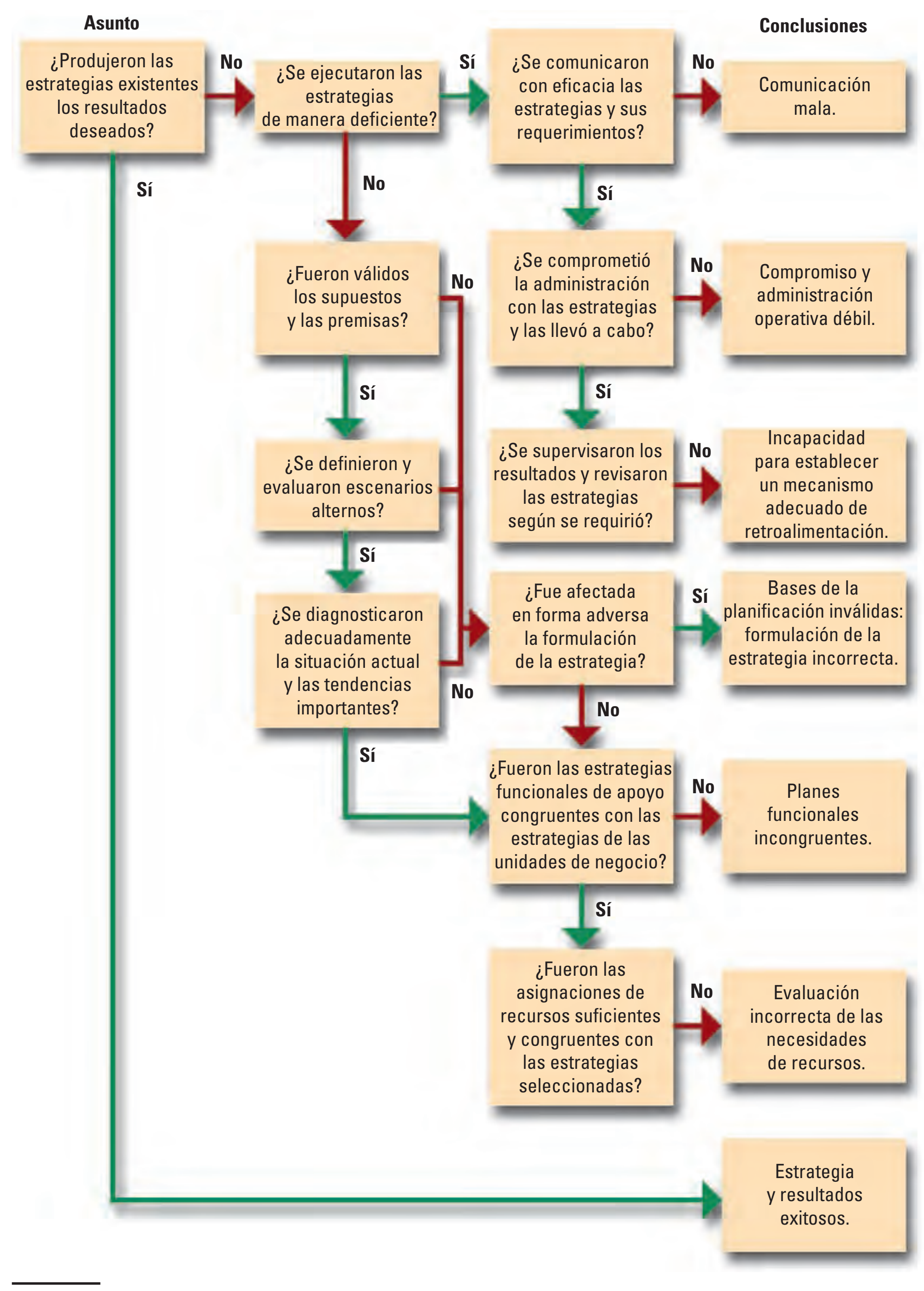
11.2 Medición del rendimiento

El **rendimiento** es el resultado final de una actividad. Las medidas que se seleccionarán para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr. Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la estrategia del proceso de administración estratégica (la gestión de la rentabilidad, la participación de mercado y la reducción de costos, entre otros) se deben usar ciertamente para medir el rendimiento corporativo después de implementar las estrategias.

Medidas adecuadas

Algunas medidas, como el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés, *Return On Investment*), son adecuadas para evaluar la capacidad que tiene una corporación o división para lograr un objetivo de rentabilidad. Sin embargo, este tipo de medida es inadecuada para evaluar otros objetivos

Figura 11–2
Evaluación de una estrategia implementada



Fuente: "The Strategic Review", Planning Review, *Jeffrey A. Schmidt, 1998 © MCB University Press Limited. Reimpreso con permiso de Emerald Group Publishing Ltd.*

corporativos, como la responsabilidad social o el desarrollo de los empleados. Aunque la rentabilidad es el objetivo principal de una corporación, el ROI se puede calcular sólo después de totalizar los beneficios de un periodo. Expresa lo que sucedió después del hecho, no lo que sucede ni lo que sucederá. Por lo tanto, una empresa necesita desarrollar medidas que pronostiquen la rentabilidad probable, las cuales se denominan **controles de dirección** porque miden las variables que influyen en la rentabilidad futura.

Un ejemplo de control de dirección que usan las tiendas al detalle es la *tasa de rotación de inventarios*, en el que el costo de los bienes que ha vendido la tienda se divide entre el valor promedio de sus inventarios. Esta medida muestra qué tan bien ha funcionado la inversión en inventario; cuanto mayor es la razón, mejor funciona la inversión. Un inventario con rotación más rápida no sólo inmoviliza menos efectivo en inventarios, sino que también reduce el riesgo de que los bienes caigan en la obsolescencia antes de su venta, lo cual es una medida crucial en el caso de las computadoras y otros productos tecnológicos. Por ejemplo, Office Depot aumentó su tasa de rotación de inventarios de 6.9 en 2003 a 7.5 en 2004, lo que condujo a un incremento de los beneficios en este último año.[2]

Tipos de control

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento (salida), las actividades que generan el rendimiento (desempeño) o los recursos que se utilizan para generarlo (entrada). Los **controles del desempeño** especifican cómo se debe hacer algo por medio de políticas, reglas, procedimientos operativos estándar y órdenes de un superior. Los **controles de salida** especifican lo que se debe lograr centrándose en el resultado final de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de rendimiento o logros importantes. Los **controles de entrada** especifican los recursos, como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados.[3]

Los controles de desempeño, salida y entrada no son intercambiables. Los primeros (como seguir los procedimientos de la empresa, realizar llamadas de ventas a clientes potenciales y llegar al trabajo a tiempo) son más adecuados cuando los resultados de rendimiento son difíciles de medir, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados es clara. Los controles de salida (como las cuotas de ventas, la reducción específica de costos o los objetivos de beneficios y las encuestas sobre la satisfacción del cliente) son más apropiados cuando se han acordado medidas de salida específicas, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados no es clara. Los controles de entrada (como el número de años de educación y experiencia) son más adecuados cuando la salida es difícil de medir y no existe una relación causa-efecto clara entre el desempeño y el rendimiento (como ocurre en la enseñanza universitaria). Las corporaciones que aplican la estrategia de diversificación de conglomerado tienden a destacar los controles de salida en sus divisiones y subsidiarias (probablemente porque tienen direcciones independientes unas de otras), en tanto que aquellas que siguen la diversificación concéntrica usan los tres tipos de controles (quizá porque se desea lograr sinergia).[4] Aunque se utilicen los tres tipos de controles, uno o dos de ellos se destacan más, lo cual depende de las circunstancias. Por ejemplo, Muralidharan y Hamilton sostienen que a medida que una corporación multinacional (CMN) avanza a través de sus etapas de desarrollo, su hincapié en el control debe cambiar de un control principalmente de salida al principio, a uno de desempeño después y, finalmente, a un control de entrada.[5]

Como ejemplos de controles de desempeño cada vez más populares están las series de normas ISO 9000 y 14000 sobre la calidad y la seguridad ambiental que desarrolló la Organización Internacional de Estandarización de Ginebra, Suiza. El uso de la **serie de normas ISO 9000** (integrada por cinco secciones, de 9000 a 9004) es una forma de documentar en forma objetiva el alto nivel de las operaciones de calidad de una empresa. El uso de la **serie de normas ISO 14000** es una forma de documentar el impacto que produce una empresa en el ambiente. Una empresa que desea la certificación ISO 9000 documentaría su proceso de introducciones de productos, entre otras cosas. La certificación ISO 9001 requeriría que esta empresa documentara por separado su entrada de diseño, proceso de diseño, salida de diseño y verificación de diseño, es decir, una gran cantidad de trabajo. La certificación ISO 14001 especifica cómo las empresas deben establecer, mantener y mejorar en forma continua un sistema de administración ambiental. Aunque el costo total promedio para que una empresa obtenga la certificación ISO 9000 es de alrededor de 250,000 dólares, los ahorros anuales son de aproximadamente de 175,000 dólares por empresa.[6] En general, los ahorros relacionados con la certificación ISO 14001 son casi iguales a los costos, informa Tim Delawder, vicepresidente de SWD, Inc., una empresa de acabado de metales con sede en Addison, Illinois.[7]

Muchas corporaciones consideran la certificación ISO 9000 como una garantía de que un proveedor vende productos de calidad. Empresas como DuPont, Hewlett-Packard y 3M tienen instalaciones registradas con las normas ISO. Firmas de más de 60 países, entre ellos Canadá, México, Japón, Esta-

dos Unidos (incluyendo a toda la industria del automóvil de este país) y la Unión Europea, exigen la certificación ISO 9000 a sus proveedores.[8] Lo mismo sucede con la certificación ISO 14000, pues tanto Ford como General Motors requieren que sus proveedores la posean. En una encuesta realizada a ejecutivos de manufactura, 51% de ellos afirmó que la certificación ISO 9000 aumentaba su competitividad internacional. Otros ejecutivos notaron que ésta distinción indicaba su compromiso con la calidad y les daba una ventaja estratégica sobre competidores no certificados.[9] Desde que obtuvo la certificación ISO 14000, SWD, Inc., se ha convertido en un ejemplo de conciencia ambiental. Según Delawder, de SWD, la certificación ISO 14000 mejora la conciencia ambiental entre los empleados, reduce los riesgos de incumplir las regulaciones y mejora la imagen de la empresa entre los clientes y la comunidad local.[10]

Otro ejemplo de control del desempeño es la vigilancia que hace una empresa de las llamadas telefónicas de sus empleados y el uso de PC para tener la seguridad de que éstos se comportan de acuerdo con las directrices de la firma. Un estudio realizado por la Asociación Estadounidense de Administración comprobó que casi 75% de las empresas de ese país vigilaba activamente las comunicaciones y las actividades laborales de sus trabajadores. Alrededor de 54% vigilaba las conexiones a internet de sus empleados y 38% admitió que almacenaba y revisaba el correo electrónico de su personal. Aproximadamente 45% de las empresas encuestadas tenía trabajadores con sanciones disciplinarias (16% los había despedido). Por ejemplo, Xerox despidió a 40 empleados por visitar sitios web pornográficos.[11]

Costos basados en actividades

Los **costos basados en actividades** (**ABC**, por sus siglas en inglés, *activity-based costing*) es un método contable desarrollado recientemente para asignar costos indirectos y fijos a productos individuales o líneas de productos con base en las actividades de valor agregado que integran ese producto.[12] Por lo tanto, este método contable es muy útil para realizar un análisis de la cadena de valor de las actividades de una empresa para tomar decisiones de subcontratación. En contraste, la contabilidad de costos tradicional se centra en valuar el inventario de una empresa con propósitos de reporte financiero. Para obtener el costo de una unidad, por lo general los contadores de costos suman la mano de obra directa al costo de los materiales. Después, calculan los gastos generales, desde el arrendamiento hasta los gastos de IyD, con base en el número de horas laborales directas que se requieren para fabricar un producto. Para obtener el costo unitario, dividen el total entre el número de artículos fabricados durante el periodo bajo consideración.

La contabilidad de costos tradicional es útil cuando la mano de obra directa constituye la mayor parte de los costos totales y la empresa fabrica sólo algunos productos que requieren los mismos procesos. Esto pudo haber sido válido a principios del siglo XXI, pero actualmente ya no es importante, cuando los gastos generales justifican hasta 70% de los costos de manufactura. Según Bob Van Der Linde, director general de una empresa de servicios de fabricación por contrato con sede en San Diego, California, “los gastos generales representan entre 80 y 90% en nuestra industria, por lo que los errores de asignación generan errores de precios, lo que puede quebrar fácilmente a la empresa”.[13] Por lo tanto, la asignación adecuada de costos indirectos y gastos generales se ha ha convertido en paso crucial del proceso de toma de decisiones. El sistema tradicional, que se enfoca en los costos y se basa en el volumen, subestima en forma sistemática el costo por unidad de productos con bajos volúmenes de ventas y un alto grado de complejidad. De modo similar, exagera el costo por unidad de productos con altos volúmenes de ventas y un bajo grado de complejidad.[14] Cuando Chrysler utilizó el ABC, descubrió que el costo verdadero de algunas partes utilizadas en la fabricación de automóviles era 30 veces mayor que el había calculado la empresa anteriormente.[15]

La contabilidad ABC permite a los contadores cargar costos con más exactitud que con el método tradicional porque asigna los gastos generales en forma más precisa. Por ejemplo, imagine una línea de producción en una planta donde se fabrican plumas negras en altos volúmenes y plumas azules en bajos volúmenes. Suponga que se requieren ocho horas para volver a equipar (reprogramar la maquinaria) para cambiar la producción de un tipo de pluma al otro. Los costos totales incluyen los suministros (los mismos para ambas plumas), la mano de obra directa de los trabajadores de línea y los gastos generales de la fábrica. En este caso, una gran parte del costo de gastos generales es el costo de reprogramación de la maquinaria para cambiar de una pluma a la otra. Si la empresa produce diez veces más

plumas negras que azules, el costo de los gastos de reprogramación se asignará diez veces más a las primeras bajo los métodos tradicionales de contabilidad de costos. Sin embargo, este enfoque subestima el costo verdadero de la fabricación de las plumas azules.

En contraste, la contabilidad ABC desglosa primero las actividades implicadas en la fabricación de plumas. En consecuencia, es muy fácil observar que la actividad de cambiar plumas es la que dispara el costo de la reprogramación. El método ABC calcula el costo promedio del ajuste de la maquinaria y lo cobra a cada lote de plumas que requiere reprogramación, sin importar el tamaño de la producción. De esta forma, cada producto absorbe sólo los costos de los gastos generales que realmente consume. Así, la administración se puede dar cuenta de que sus plumas azules cuestan casi el doble que las plumas negras. A menos que la empresa cobre un precio más alto por las azules, no podrá obtener un beneficio de ellas. A no ser que exista una razón estratégica para ofrecer plumas azules (como un cliente clave que debe contar con un número pequeño de plumas azules por cada pedido grande de plumas negras o una tendencia de marketing que favorece a aquéllas sobre éstas), la empresa obtendrá beneficios mucho mayores si detiene totalmente la fabricación de plumas azules.[16]

Administración de riesgos empresariales

La **administración de riesgos empresariales (ERM**, por sus siglas en inglés, *Eenterprise risk management*) es un proceso integrado que involucra a toda una corporación para manejar las incertidumbres que pudieran influir de manera negativa o positiva en el logro de los objetivos que ella se haya fijado. En el pasado, la administración del riesgo se realizaba en forma fragmentada dentro de las funciones o unidades de negocio. Había personas que administraban el riesgo de procesos, otras el de seguridad, así como riesgos de seguros, financieros y de diversos tipos. Como resultado de este enfoque fragmentado, las empresas enfrentaban enormes riesgos en algunas áreas del negocio y manejaban excesivamente riesgos mucho menores en otras áreas. La ERM ha sido adoptada debido a la cantidad creciente de incertidumbre ambiental que puede afectar a toda una corporación. Por lo tanto, el director de riesgos es uno de los puestos directivos de mayor crecimiento en las corporaciones estadounidenses.[17] Microsoft utiliza el análisis de escenarios para identificar riesgos empresariales clave. Según el tesorero de Microsoft, Brent Callinicos, "los escenarios son realmente aquello de lo que tratamos de protegernos".[18] Los escenarios eran la posibilidad de un terremoto en la región de Seattle y una fuerte caída del mercado de valores.

El proceso de calificación de riesgos incluye tres etapas:

1. Identificar los riesgos a través del análisis de escenarios o la tormenta de ideas para realizar autoevaluaciones de riesgos.
2. Clasificar los riesgos mediante alguna escala de efecto y probabilidad.
3. Medir los riesgos por medio del empleo de algún estándar acordado.

Algunas empresas están usando metodologías de valor en riesgo o VAR (por sus siglas en inglés, *value at risk*) (efecto de acontecimientos poco probables en mercados normales) y pruebas de tensión (efecto de acontecimientos posibles en mercados anormales) para medir el efecto potencial de los riesgos financieros que enfrentan. DuPont utiliza las herramientas de medición de las ganancias en riesgo (EAR, por sus siglas en inglés, *earnings at risk*) para medir el efecto del riesgo en las ganancias reportadas. Posteriormente, administra el riesgo a un nivel específico de ganancias basado en el "apetito de riesgo" de la empresa. Con este enfoque integrado, DuPont puede ver la forma en que los riesgos afectan la probabilidad de lograr ciertos objetivos de ganancias.[19]

Principales medidas de rendimiento corporativo

Los días en los cuales se usaban en forma aislada medidas financieras sencillas como el ROI o las EPS para evaluar el rendimiento corporativo general están llegando a su fin. Ahora, los analistas recomiendan una amplia gama de métodos para evaluar el éxito o fracaso de una estrategia. Algunos de estos métodos son las medidas de partes interesadas, el valor para los accionistas y el enfoque de cuadro de mando integral. Aunque cada uno de estos métodos tiene tanto partidarios como detractores, la tendencia actual se orienta claramente hacia medidas financieras más complicadas y un uso creciente de me-

didas no financieras de rendimiento corporativo. Por ejemplo, la investigación indica que, actualmente, las empresas que siguen estrategias que se basan en la innovación y el desarrollo de nuevos productos prefieren las medidas no financieras en vez de las financieras.[20]

Medidas financieras tradicionales

La medida de rendimiento corporativo (en cuanto a beneficios) más usada comúnmente es el **rendimiento sobre la inversión (ROI)**. Éste es simplemente el resultado de dividir el ingreso neto antes de impuestos entre el monto total invertido en la empresa (medido generalmente por los activos totales). A pesar de que el uso del ROI tiene ciertas ventajas, también posee diversas limitaciones (vea la **tabla 11.1**). Aunque el ROI da la impresión de objetividad y precisión se puede manipular con facilidad.

La medida **ganancias por acción (EPS**, por sus siglas en inglés, *earnings per share*), que implica dividir las ganancias netas entre el monto de acciones ordinarias, también presenta varias deficiencias, tal como una evaluación de rendimiento pasado y futuro. En primer lugar, como existen principios contables alternos que están disponibles, EPS puede tener valores diferentes que son igualmente aceptables, según el principio seleccionado para su cálculo. En segundo lugar, como EPS se basa en el ingreso acumulado, la conversión del ingreso en efectivo puede ser a corto plazo o estar retrasada. Por lo tanto, EPS no toma en cuenta el valor temporal del dinero. El **rendimiento sobre patrimonio (ROE**, por sus siglas en inglés, *return on equity*), que consiste en dividir el ingreso neto entre el patrimonio total, también tiene limitaciones porque deriva de datos basados en la contabilidad. Además, a menudo, EPS y ROE no se relacionan con el valor de las acciones de la empresa.

El **flujo de efectivo operativo**, que es el monto de dinero generado por una empresa antes de restar los costos de financiamiento e impuestos, es una medida amplia de los fondos con que cuenta. Éste

TABLA 11–1 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL USO DEL ROI COMO MEDIDA DEL RENDIMIENTO CORPORATIVO

Antes de usar el rendimiento sobre la inversión como una medida de rendimiento corporativo, considere sus ventajas y limitaciones.

Ventajas

- El ROI es una cifra integral y única que incluye todos los ingresos, costos y gastos.
- Se puede usar para evaluar el desempeño de un administrador general de una división o UEN.
- Se puede comparar con el de otras empresas para ver cuál de ellas tiene un mejor rendimiento.
- Proporciona un incentivo para usar eficientemente los activos circulantes y adquirir nuevos activos sólo cuando éstos incrementen los beneficios en forma significativa.

Limitaciones

- El ROI es muy sensible a la política de depreciación, pues se puede aumentar mediante el registro del valor de los activos a través de una depreciación acelerada.
- Puede desalentar la inversión en nuevas instalaciones o el mejoramiento de las ya existentes. Las plantas antiguas con activos depreciados tienen ventaja sobre las plantas más nuevas en la obtención de un ROI más alto.
- Proporciona un incentivo a los administradores de división para establecer precios de transferencia tan altos como sea posible a bienes vendidos a otras divisiones y cabildear por una política corporativa que favorezca las transferencias internas en vez de las compras a otras empresas.
- Los administradores tienden a centrarse más en el ROI a corto plazo que en su uso a largo plazo. Esta actitud proporciona un incentivo para la desviación de metas y otras consecuencias disfuncionales.
- El ROI no es comparable a través de industrias que operan con ventaja bajo diferentes condiciones.
- Es afectado por la economía en general y tiende a ser más alto en época de prosperidad y más bajo en una recesión.
- Es afectado por prácticas de inventario (LIFO o FIFO) y la inflación.

es el ingreso neto de la empresa más la depreciación menos el agotamiento, la amortización, los gastos por intereses y los gastos por impuestos sobre la renta.[21] Algunos especialistas en tomas de control consideran un **flujo de efectivo libre** mucho más reducido: la cantidad de dinero que un nuevo propietario puede extraer de la empresa sin perjudicar al negocio. Éste es el ingreso neto más la depreciación, el agotamiento y la amortización menos los gastos de capital y los dividendos. La razón de flujo de efectivo libre es muy útil para evaluar la estabilidad de un proyecto empresarial.[22] Aunque el flujo de efectivo es más difícil de manipular que las ganancias, la cifra se puede inflar por medio de la venta de cuentas por cobrar, la clasificación de cheques en circulación como cuentas por pagar, la venta de valores y la capitalización de ciertos gastos, como la publicidad de respuesta directa.[23]

Debido a éstas y otras limitaciones, el ROI, las EPS, el ROE y el flujo de efectivo operativo no son, por sí mismas, medidas adecuadas de rendimiento corporativo. Al mismo tiempo, estas medidas financieras tradicionales son muy apropiadas cuando se utilizan junto con medidas financieras complementarias y no financieras (vea **Puntos importantes de estrategia 11.1** para conocer un ejemplo de medidas de rendimiento cuestionables que se han utilizado en vez de las medidas financieras tradicionales).

Medidas de las partes interesadas

Cada parte interesada tiene su propia serie de criterios para determinar qué tan bien se desempeña la corporación. Por lo general, estos criterios se relacionan con los efectos directos e indirectos de las actividades corporativas en las preocupaciones de las partes interesadas. La administración de alto nivel debe establecer una o más sencillas **medidas de las partes interesadas** para cada categoría de éstas, de tal manera que pueda mantenerse al tanto de sus preocupaciones (vea la **tabla 11.2**).

Valor para los accionistas

Debido a la creencia de que las cifras basadas en la contabilidad, como el ROI, el ROE y las EPS no son indicadores confiables del valor económico de una corporación, muchas empresas usan el valor para los accionistas como una mejor medida de rendimiento corporativo y la eficacia de la administración estratégica. El **valor para los accionistas** se define como el valor actual de la corriente futura proyectada de flujos de efectivo de un negocio más el valor de la empresa si ésta se liquidara. Bajo el argumento de que el propósito de una empresa es aumentar la riqueza de los accionistas, el análisis de este parámetro se concentra en el flujo de efectivo como la medida clave de rendimiento. En consecuencia, el

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 11.1

"Eyeballs" y usuarios únicos mensuales: medidas de rendimiento cuestionables

Cuando el equipo de relaciones con inversionistas de Amazon.com fue a Denver en septiembre de 2000 para buscar financiamiento de Marsico Capital Management, una empresa de fondos de inversión, presentó su historia de rendimiento usual. Aunque la empresa nunca había generado beneficios, el equipo dijo que Amazon.com tenía la ventaja de "ser la primera en vender" y que su sitio web recibía una cifra extremadamente alta de "eyeballs" y "visitantes mensuales exclusivos". Aunque este tipo de presentaciones habían recaudado en el pasado millones de dólares para la empresa en compras de acciones, ésta fracasó. Marsico estaba más interesada en cuándo la empresa sería una entidad rentable. El equipo de Amazon.com salió con las manos vacías.

Hasta el año 2000, los inversionistas habían estado tan enamorados con nuevas empresas por internet que habían tomado decisiones con base en medidas novedosas de rendimiento y la valuación de la empresa. Consideraban medidas como *stickiness* o *pegajosidad* (duración de la visita al sitio web), *eyeballs* o *globos oculares* (número de personas que visitan un sitio) y *mindshare* o *conocimiento o recuerdo publicitario* (reconocimiento de marca). Las fusiones y adquisiciones eran valoradas en múltiplos de *MUU* (usuarios únicos mensualmente) o incluso en usuarios registrados. Como casi todas las empresas dot.com (por internet) no lograron obtener beneficios, los inversionistas y analistas usaban estas medidas para calcular lo que las compañías podrían valer en el futuro. Una vez que los analistas se dieron cuenta de que estas valuaciones eran inútiles, los precios de las acciones perdieron casi todo su valor y, para 2001, la mayoría de las empresas dot.com estaban fuera del negocio.

Fuentes: E. Schonfeld, "How Much Are Your Eyeballs Worth?", *Fortune* (21 de feberero de 2000), págs. 197-204; N. Byrnes, "Eyeballs, Bah! Figuring Dot-Coms' Real Worth", *Business Week* (30 de octubre de 2000), pág. 62; R. Barker, "Amazon: Cheaper–But Cheap Enough?", *Business Week* (4 de diciembre de 2000), pág. 172.

TABLA 11–2 Ejemplo de cuadro de mando integral para "Estar al tanto" de las partes interesadas

Categoría de las partes interesadas	Posibles medidas a corto plazo	Posibles medidas a largo plazo
Clientes	Ventas (en dólares y volumen) Nuevos clientes Número de necesidades satisfechas de nuevos clientes ("intentos")	Crecimiento de las ventas Rotación de la base de clientes Capacidad para controlar los precios
Proveedores	Costo de materias primas Tiempo de entrega Inventario Disponibilidad de las materias primas	Tasas de crecimiento de: Costos de materias primas Tiempo de entrega Inventario Nuevas ideas de proveedores
Comunidad financiera	EPS	Capacidad para convencer a Wall Street de la estrategia
Precio de las acciones	Crecimiento en ROE Número de listas de "compra" ROE	
Empleados	Número de sugerencias Productividad Número de quejas	Número de promociones internas Rotación
Congreso	Número de nuevas leyes que afectan a la empresa Acceso a miembros clave y al personal	Número de nuevas regulaciones que afectan a la industria Proporción de encuentros "de cooperación" y "competitivos"
Defensor de consumidores (DC)	Número de reuniones Número de encuentros "hostiles" Número de veces que se formaron coaliciones Número de acciones legales	Número de cambios de la política debido a DC Número de "llamadas de emergencia" iniciadas por DC
Ambientalistas	Número de reuniones Número de encuentros hostiles Número de veces que se formaron coaliciones Número de quejas de la EPA (por sus siglas en inglés, US Environmental Protection Agency; Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos) Número de acciones legales	Número de cambios de la política debido a ambientalistas Número de "llamadas de emergencia" de ambientalistas

Fuente: R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Ballinger Publishing Company, 1984), pág. 179.

valor de una corporación es el valor de sus flujos de efectivo descontados a su valor presente, usando el costo de capital del negocio como tasa de descuento. Tan pronto como los rendimientos de un negocio superan a su costo de capital, el negocio creará valor y valdrá más que el capital invertido en él.

La empresa consultora Stern Stewart & Company, con sede en Nueva York, diseñó y popularizó dos medidas de valor para los accionistas: el valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés, *Economic Value Added*) y el valor de mercado agregado (MVA, por sus siglas en inglés, *Market Value Added*). Un principio básico del EVA y del MVA es que las empresas no deben invertir en proyectos a menos de que puedan generar un beneficio superior al costo de capital. Stern Stewart afirma que una deficiencia de las medidas tradicionales basadas en la contabilidad es que suponen que el costo de capital es de cero.[24] Empresas reconocidas, como Coca-Cola, General Electric, AT&T, Whirlpool, Quaker Oats, Eli Lilly, Georgia-Pacific, Polaroid, Sprint, Teledyne y Tenneco han adoptado MVA o EVA como la mejor medida de rendimiento corporativo. Según el director general de Sprint, Art Krause, "a diferencia de EPS, que mide resultados contables, el MVA estima el verdadero rendimiento económico".[25]

El **valor económico agregado (EVA)** se ha convertido en un método de valor para los accionistas extremadamente popular para medir el rendimiento corporativo y de divisiones y es probable que esté en vías de reemplazar al ROI como la medida de rendimiento estándar. Este parámetro mide la diferencia entre los valores antes de la estrategia y después de ella en la empresa. En pocas palabras, el EVA es el ingreso operativo después de impuestos menos el costo de capital anual total. La fórmula para medir el EVA es:

EVA = ingreso operativo después de impuestos – (inversión en activos × costo de capital promedio ponderado)[26]

El costo de capital combina el costo de la deuda y el patrimonio. El costo anual del capital de deuda es el interés que cobran los bancos y tenedores de bonos de la empresa. Para calcular el costo del patrimonio, suponga que los accionistas ganan por lo general aproximadamente 6% más en acciones que en bonos gubernamentales. Si los bonos de la tesorería a largo plazo se venden a 7.5%, el costo del patrimonio de la empresa debe ser de 13.5%, y más alto si la empresa está en una industria riesgosa. El costo general del capital es el costo promedio ponderado del capital de deuda y patrimonio de la empresa. La inversión en activos es el monto total de capital invertido en la empresa, incluyendo los edificios, máquinas, computadoras e inversiones en IyD y capacitación (los costos se distribuyen anualmente durante su vida útil). Como el estado financiero típico subestima la inversión realizada en una empresa, Stern Stewart ha identificado 150 ajustes posibles, antes de calcular el EVA.[27] Multiplicar la inversión total en activos de la empresa por el costo promedio ponderado del capital. Restar esa cifra del ingreso operativo después de impuestos. Si la diferencia es positiva, la estrategia (y la administración que la emplea) está generando valor para los accionistas. Si es negativa, la estrategia está destruyendo el valor para los accionistas.[28]

Roberto Goizueta, ex director general de Coca-Cola, explicó: “Reunimos capital para hacer un concentrado y lo vendemos con un beneficio operativo. Entonces, pagamos el costo de ese capital. Los accionistas se embolsan la diferencia”.[29] Los administradores pueden mejorar el EVA de su empresa o unidad de negocio si: 1) ganan más beneficios sin usar más capital, 2) usan menos capital y 3) invierten capital en proyectos de alto rendimiento. Algunos estudios han comprobado que las empresas que usan el EVA superan a su competidor promedio en 8.43% de rendimiento total anual.[30] Sin embargo, el EVA tiene algunas limitaciones. Entre otras cosas, no tiene bajo su control las diferencias de tamaño de plantas o divisiones. Al igual que el ROI, los administradores pueden manipular las cifras. Del mismo modo que el ROI, el EVA es una medida después del hecho y no se puede usar como un control de dirección.[31] Aunque sus partidarios argumentan que (a diferencia del rendimiento sobre la inversión, el patrimonio o las ventas) tiene una fuerte relación con el precio de las acciones, otros estudios no apoyan este argumento.[32]

El **valor de mercado agregado (MVA)** es la diferencia entre el valor de mercado de una corporación y el capital que aportan los accionistas y prestamistas. Al igual que el valor actual neto, mide el cálculo que hace el mercado del valor actual neto de los proyectos de inversión de capital, pasados y futuros de una empresa. Como tal, el MVA es el valor actual del EVA futuro.[33] Para calcular el MVA:

1. Sume todo el capital que se ha invertido en una empresa, incluyendo el de los accionistas, los tenedores de bonos y las ganancias retenidas.
2. Reclasifique ciertos gastos contables, como IyD, para reflejar que son realmente inversiones en ganancias futuras, lo cual proporciona el capital total de la empresa. Hasta ahora, éste es el mismo enfoque utilizado para calcular el EVA.
3. Con base en el precio actual de las acciones obtenga el valor total de las acciones en circulación y súmelo a la deuda de la empresa, lo que da como resultado el valor de mercado de la empresa. Si éste es mayor que todo el capital invertido en ella, la empresa tiene un MVA positivo, lo que significa que la administración (y la estrategia que ésta sigue) ha creado riqueza. Sin embargo, en algunos casos, el valor de mercado de la firma es en realidad menor que el capital invertido en ella, lo que significa que la riqueza de los accionistas se está destruyendo.

Microsoft, General Electric, Intel y Coca-Cola tienen MVA altos en Estados Unidos, en tanto que los de General Motors y RJR Nabisco son bajos.[34] Algunos estudios han demostrado que el EVA es un indicador del MVA. Varios años sucesivos de EVA positivo conduce generalmente a un incremento del

MVA.[35] La investigación revela también que la rotación de directores generales se relaciona de manera significativa con el MVA y el EVA, no así con el ROA y el ROE no. Esto sugiere que el EVA y el MVA son medidas más adecuadas para la evaluación que hace el mercado de la estrategia y la administración de una empresa que las medidas tradicionales de rendimiento corporativo.[36] No obstante, estas medidas consideran sólo los intereses financieros de los accionistas y pasan por alto otras partes interesadas, como los ambientalistas y los empleados.

Enfoque de cuadro de mando integral: uso de medidas de rendimiento clave

En vez de evaluar una corporación con base en algunas medidas financieras, Kaplan y Norton proponen un "cuadro de mando integral" que incluye medidas tanto financieras como no financieras.[37] Este enfoque es especialmente útil dado que la investigación indica que los activos no financieros explican entre 50 y 80% del valor de una empresa.[38] El **cuadro de mando integral** combina medidas financieras que expresan los resultados de acciones ya realizadas con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejoramiento de la corporación, es decir, los conductores del rendimiento financiero futuro. La administración debe desarrollar metas u objetivos en cada una de las cuatro áreas siguientes:

1. **Financiera:** ¿qué impresión se da a los accionistas?
2. **Clientes:** ¿cómo perciben los clientes a la empresa?
3. **Perspectiva empresarial interna:** ¿en qué debe sobresalir?
4. **Innovación y aprendizaje:** ¿se puede proseguir el proceso de mejora y creación de valor?

Posteriormente, a cada meta de cada área (por ejemplo, evitar la quiebra del área financiera) se le asigna una o más medidas, así como un objetivo y una iniciativa. Estas medidas son consideradas como **medidas de rendimiento clave**, es decir, medidas básicas para lograr una opción estratégica deseada.[39] Por ejemplo, una empresa podría incluir el flujo de efectivo, el crecimiento de las ventas trimestrales y el ROE como medidas para lograr el éxito en el área financiera. Podría incluir la participación en el mercado (meta de posición competitiva) y el porcentaje de las nuevas ventas de nuevos productos (meta de aceptación del cliente) como medidas bajo la perspectiva del cliente. También podría considerar el tiempo del ciclo y el costo unitario (meta de excelencia en manufactura) como medidas bajo la perspectiva empresarial interna. Además, podría integrar el tiempo requerido para desarrollar los productos de nueva generación (objetivo de liderazgo tecnológico) bajo la perspectiva de innovación y aprendizaje.

Una encuesta realizada por Bain & Company reportó que 50% de las empresas *Fortune 1000* de Norteamérica y alrededor de 40% de Europa usan una versión del cuadro de mando integral.[40] Otra encuesta informó que más de la mitad de las empresas *Fortune's Global 1000* utiliza el cuadro de mando integral.[41] Un estudio de empresas *Fortune 500* de Estados Unidos y empresas *Post 300* de Canadá reveló que las medidas no financieras más populares eran la satisfacción del cliente, el servicio a éste, la calidad del producto, la participación de mercado, la productividad, la calidad del servicio y las competencias centrales. El desarrollo de nuevos productos, la cultura corporativa y el crecimiento de mercado no quedaron muy lejos de estas medidas.[42] Por ejemplo, CIGNA usa el cuadro de mando integral para determinar el monto de los bonos de sus empleados.[43] La experiencia corporativa con el cuadro de mando integral revela que las empresas deben ajustar el sistema a su situación, no sólo adoptarlo como una receta de cocina. Cuando el cuadro de mando integral complementa la estrategia corporativa, mejora el rendimiento. El uso de este método en forma mecánica, sin ninguna relación con la estrategia, dificulta el desempeño e incluso puede disminuirlo.[44]

Evaluación de la administración de alto nivel y la junta directiva

La junta directiva, por medio de su estrategia, auditoría y comités de compensación, evalúa detenidamente el desempeño laboral del director general y del equipo de administradores de alto nivel. Por supuesto, se interesa sobre todo en la rentabilidad corporativa general medida cuantitativamente con el ROI, ROE, EPS y valor para los accionistas. La ausencia de rentabilidad a corto plazo contribuye ciertamente al despido de cualquier director general. No obstante, la junta directiva también considera otros factores.

Los miembros de los comités de compensación de las juntas directivas actuales concuerdan generalmente en que la capacidad de un director general para establecer la administración estratégica, integrar un equipo directivo y proporcionar liderazgo son más importantes a largo plazo que algunas medidas cuantitativas. La junta directiva debe evaluar a la administración de alto nivel no sólo con medidas cuantitativas típicas orientadas hacia la producción, sino también con parámetros de comportamiento, es decir, factores relacionados con sus prácticas de dirección estratégica. Los detalles específicos que una junta utiliza para evaluar a su administración de alto nivel deben surgir de los objetivos que ambas partes acordaron anteriormente. Si se seleccionaron como objetivos del año (o de cinco años) lograr mejores relaciones con la comunidad local y mejorar las prácticas de seguridad en las áreas laborales, estos puntos se deben incluir en la evaluación. Además, también es necesario considerar otros factores que conducen a la rentabilidad, como la participación en el mercado, la calidad del producto o la intensidad de la inversión. Aunque el número de juntas directivas que realizan evaluaciones sistemáticas de sus directores generales está en aumento, se calcula que no más de la mitad de las juntas directivas las llevan a cabo.

Sólo 40% de las grandes corporaciones efectúa evaluaciones formales de desempeño de sus juntas directivas. Las evaluaciones de cada director son todavía menos comunes. Las corporaciones que han utilizado con éxito sistemas de evaluación del desempeño de sus juntas directivas son Target, Bell South, Raytheon y Gillette.[45] *Business Week* publica anualmente una lista de las mejores y peores juntas directivas de Estados Unidos.

Instrumento de retroalimentación para presidentes y directores generales. Un número creciente de empresas evalúa a sus directores generales mediante un cuestionario de 17 preguntas desarrollado por Ram Charan, una autoridad en gobierno corporativo. El cuestionario se centra en cuatro áreas clave: 1) rendimiento de la empresa, 2) liderazgo de la organización, 3) formación de equipos y sucesión de la dirección y 4) liderazgo de usuarios externos.[46] Después de tomar una hora para completar el cuestionario, la junta directiva de KeraVision, Inc., lo usó como una base de una plática prolongada con el director general, Thomas Loarie. La junta lo criticó por "no moderar el entusiasmo con la realidad" y lo urgió a desarrollar un plan claro de sucesión directiva. La evaluación ocasionó que Loarie involucrara más a la junta directiva en el proceso de establecer los objetivos primarios de la empresa y analizar "dónde está, hacia dónde quiere ir y el ambiente operativo".[47]

Auditoría administrativa. Las **auditorías administrativas** son muy útiles para las juntas directivas en el proceso de evaluación del manejo que hace la administración de diversas actividades corporativas. Las auditorías administrativas se desarrollaron para evaluar actividades como la responsabilidad social corporativa, áreas funcionales como el departamento de marketing y otras como la división internacional. Estas auditorías pueden ser útiles si las juntas directivas han seleccionado áreas funcionales o actividades específicas que deben sear mejoradas.

Auditoría estratégica. La auditoría estratégica que se presenta en el **apéndice 1.A** del capítulo 1 es un tipo de auditoría administrativa, pues proporciona una lista de preguntas, por área o tema, que permite realizar un análisis sistemático de diversas funciones y actividades corporativas. Es un tipo de auditoría administrativa muy útil como herramienta de diagnóstico para señalar áreas problemáticas a nivel corporativo y destacar fortalezas y debilidades organizacionales, así como oportunidades y amenazas ambientales (FODA).[48] Este instrumental ayuda a determinar por qué cierta área crea problemas a una corporación y a generar soluciones para el problema. Por lo tanto, es muy útil para evaluar el desempeño de la administración de alto nivel.

Principales medidas de rendimiento divisional y funcional

Las empresas usan diversas técnicas para evaluar y controlar el rendimiento de divisiones, unidades estratégicas de negocio (UEN) y áreas funcionales. Si una corporación está integrada por UEN o divisiones, utilizará muchas de las mismas medidas de rendimiento (ROI o EVA, por ejemplo) que usa para evaluar el rendimiento corporativo general. En la medida en que pueda aislar unidades funcionales específicas como IyD, la corporación podrá desarrollar centros de responsabilidad. También usará medidas funcionales típicas, como participación de mercado y ventas por empleado (marketing), costos unita-

rios y porcentaje de defectos (operaciones), porcentaje de ventas de nuevos productos y número de patentes (IyD) y rotación y satisfacción en el empleo (ARH). Por ejemplo, FedEx usa el software Enhanced Tracker con su base de datos COSMOS para rastrear el progreso de sus 2.5 a 3.5 millones de envíos diarios. A medida que un mensajero completa sus actividades cotidianas, el Enhanced Tracker averigua si la cuenta de paquetes de la persona es igual a la cuenta del Enhanced Tracker. Si la cuenta está errada, el software ayuda a reconciliar las diferencias.[49]

Durante la formulación e implementación de la estrategia, la administración de alto nivel aprueba una serie de programas y **presupuestos operativos** de apoyo para sus unidades de negocio. Durante la evaluación y control, los gastos reales se comparan con los gastos planificados y se evalúa el grado de variación. Por lo general, esta tarea se realiza mensualmente. Además, la administración de alto nivel requiere **informes estadísticos periódicos** que resumen los datos sobre factores clave, como el número de contratos con nuevos clientes, el volumen de órdenes recibidas y cifras de productividad.

Centros de responsabilidad

Se pueden establecer centros de control para supervisar funciones, proyectos o divisiones específicos. Los presupuestos son un tipo de sistema de control que se usa comúnmente para controlar los indicadores financieros de rendimiento. Los **centros de responsabilidad** se usan para aislar una unidad con el fin de evaluarla de manera independiente del resto de la corporación. Por lo tanto, cada centro de responsabilidad tiene su propio presupuesto y se evalúa con relación al uso que da a los recursos presupuestados. Además, cada uno está dirigido por el administrador responsable de su rendimiento. Cada centro utiliza recursos (medidos con base en costos o gastos) para crear un servicio o fabricar un producto (medido en realación con su volumen o ingresos). Existen cinco tipos importantes de centros de responsabilidad, cada uno determinado por la manera en que el sistema de control de la corporación mide estos recursos y los servicios o productos:

1. **Centros de costos estándar:** los **centros de costos estándar** se usan principalmente en instalaciones de manufactura. Los costos estándar (o esperados) de cada operación se calculan con base en datos históricos. Al evaluar el rendimiento del centro, sus costos estándares totales se multiplican por las unidades producidas. El resultado es el costo de producción esperado, que después se compara con el costo de producción real.

2. **Centros de ingresos:** cuando existen **centros de ingresos**, la producción se mide generalmente en unidades o dólares sin considerar los costos de los recursos (por ejemplo, salarios). En consecuencia, el centro se evalúa en relación con su eficacia, sin considerar su eficiencia. Por ejemplo, la eficacia de una región de ventas se determina comparando sus ventas reales con sus ventas proyectadas o del año anterior. Los beneficios no se toman en cuenta porque los departamentos de ventas tienen una influencia muy limitada sobre el costo de los productos que venden.

3. **Centros de gastos:** los recursos se miden en dólares, sin considerar los costos de los productos o servicios. De esta forma, los presupuestos se elaboran para gastos diseñados (costos que se pueden calcular) y para gastos discrecionales (costos que sólo se pueden estimar). Los **centros de gastos** típicos son los departamentos administrativos, de servicio y de investigación. Cuestan dinero a la empresa, aunque sólo contribuyen indirectamente con los ingresos.

4. **Centros de beneficios:** el rendimiento se mide en relación con la diferencia entre los ingresos (que miden la producción) y los gastos (que miden los recursos). Un **centro de beneficios** se establece comúnmente siempre que una unidad organizacional tiene control tanto sobre sus recursos como sobre sus productos o servicios. Cuando tienen este tipo de centros, las empresas se pueden organizar en divisiones de líneas de productos independientes. El administrador de cada división recibe autonomía en la medida en que pueda mantener los beneficios a un nivel satisfactorio o mejor.

   Algunas unidades organizacionales, que por lo general no son consideradas como potencialmente autónomas, pueden adquirir autonomía con el propósito ser evaluadas como centros de beneficios. Por ejemplo, un departamento de manufactura se puede convertir de un centro de costos estándar (o centro de gastos) en uno de beneficios; se le permite cobrar un precio de transferencia

por cada producto que "vende" al departamento de ventas. La diferencia entre el costo de manufactura por unidad y el precio de transferencia acordado es el "beneficio" de la unidad.

El **precio de transferencia** se usa comúnmente en corporaciones integradas verticalmente y funciona bien cuando un precio se puede determinar fácilmente para una cantidad determinada de producto. Aunque la mayoría de los expertos concuerda en que los precios de transferencia que se basan en el mercado son la mejor opción, sólo de 30 a 40% de las empresas usan el precio de mercado para establecer el de transferencia (del resto, 50% usa el costo; de 10 a 20% usa la negociación).[50] Sin embargo, cuando un precio no se puede establecer fácilmente, el poder de negociación relativo de los centros, más que las consideraciones estratégicas, tiende a influir en el precio acordado. La administración de alto nivel tiene la obligación de garantizar que estas consideraciones políticas no aplasten a las estratégicas. De otro modo, las cifras de beneficios de cada centro estarán sesgadas y proporcionarán información deficiente para la toma de decisiones estratégicas tanto a nivel corporativo como divisional.

5. **Centros de inversión:** debido a que muchas divisiones de grandes corporaciones de manufactura usan activos importantes para fabricar sus productos, su base de activos se debe contabilizar en su evaluación del rendimiento. Por lo tanto, es insuficiente centrarse sólo en los beneficios, como en el caso de los centros de beneficios. El rendimiento de un **centro de inversión** se mide en relación con la diferencia entre sus recursos y sus servicios o productos. Por ejemplo, dos divisiones de una corporación generaron beneficios idénticos, pero una de ellas posee una planta de tres millones de dólares, en tanto que las instalaciones de la otra apenas cuesta 1 millón. Ambas generaron los mismos beneficios, pero una es obviamente más eficiente; la planta más pequeña proporciona a los accionistas un mejor rendimiento sobre su inversión. La medida del rendimiento de un centro de inversión que se usa con mayor frecuencia es el ROI.

La mayoría de las corporaciones de un solo negocio, como Apple Computer, acostumbran a usar una combinación de centros de costos, gastos e ingresos. En estas empresas, la mayoría de los administradores son especialistas funcionales y dirigen con base en un presupuesto. La rentabilidad total se integra a nivel corporativo. Las corporaciones multidivisionales con una línea de productos dominante (como Anheuser-Busch) que se han diversificado en unos cuantos negocios, pero que dependen todavía de una sola línea de productos (como la cerveza) para obtener la mayor parte de sus beneficios e ingresos por lo general cuenta con una combinación de centros de costos, gastos, ingresos y beneficios. Las corporaciones multidivisionales, como General Electric, destacan los centros de inversión, aunque en varias unidades de la empresa también se usan otros tipos de centros de responsabilidad. Sin embargo, un problema con el uso de estos centros es que la separación necesaria para medir y evaluar el rendimiento de una división puede disminuir el nivel de cooperación entre divisiones que se requiere para lograr sinergia para la corporación en general. Este problema se analiza posteriormente en este capítulo, bajo el tema de "Suboptimización".

Uso del *benchmarking* para evaluar el rendimiento

Según Xerox Corporation, la empresa que inició este concepto en Estados Unidos, el ***benchmarking* o comparación de parámetros** es "el proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas frente a los de competidores más fuertes o empresas reconocidas como líderes de la industria".[51] El *benchmarking*, un programa cada vez más popular, se basa en el concepto de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya utiliza. Implica aprender abiertamente cómo otros hacen algo mejor que nuestra propia empresa de tal manera que ésta no sólo pueda imitar, sino quizá incluso mejorar sus técnicas actuales. El proceso de *benchmarking* implica usualmente los siguientes pasos:

1. Identificar el área o proceso que se desea examinar. Debe ser una actividad que tenga potencial para determinar la ventaja competitiva de una unidad de negocio.
2. Encontrar medidas de desempeño y producción del área o proceso y realizar mediciones.
3. Seleccionar una serie accesible de competidores y las mejores empresas en su clase con las cuales compararse. Con frecuencia, éstas son empresas que están en industrias completamente diferentes, pero que realizan actividades similares. Por ejemplo, cuando Xerox deseaba mejorar su cumplimiento de pedidos, recurrió a L.L. Bean, la exitosa empresa de pedidos por correo, para saber cómo ésta logró la excelencia en esta área.

4. Calcular las diferencias entre las mediciones de rendimiento de la empresa y las de las mejores empresas en su clase y determinar por qué existen esas diferencias.
5. Desarrollar programas tácticos para cerrar las brechas de rendimiento.
6. Implementar los programas y después comparar las nuevas mediciones resultantes con las de las mejores empresas en su clase.

El *benchmarking* produce los mejores resultados en empresas que ya tienen una dirección adecuada. Aparentemente, las empresas con un rendimiento malo se sienten agobiadas por la discrepancia entre su rendimiento y el *benchmarking* y lo consideran demasiado difícil de alcanzar.[52] Sin embargo, una encuesta realizada por Bain & Company entre 460 empresas de diferentes tamaños de todas las industrias estadounidenses indicó que más de 70% recurría al *benchmarking* de manera importante o limitada.[53] Las reducciones de costos van de 15 a 45% .[54] Además, el *benchmarking* aumenta las ventas, mejora el establecimiento de metas y estimula la motivación de los empleados.[55] El costo promedio de un estudio de *benchmarking* es de aproximadamente 100,000 dólares y consume 30 semanas de esfuerzo.[56] Manco, Inc., una pequeña empresa fabricante de cinta adhesiva reforzada ubicada en el área de Cleveland, se compara regularmente con Wal-Mart, Rubbermaid y PepsiCo para competir mejor con el gigante 3M. El Centro Estadounidense de Productividad y Calidad, un grupo de investigación con sede en Houston, estableció la base de datos Open Standard Benchmarking Collaborative, compuesta por más de 1200 medidas y parámetros individuales que se usan comúnmente, para rastrear el rendimiento de funciones operativas centrales. Las empresas pueden enviar sus datos de rendimiento a esta base de datos en línea para compararse con las mejores empresas y con sus pares de la industria (vea www.apqc.org).

Aspectos de medición internacional

Las tres técnicas usadas con más frecuencia en la evaluación del rendimiento internacional son el ROI, el análisis de presupuestos y las comparaciones históricas. En un estudio, 95% de los funcionarios corporativos entrevistados declaró que usan las mismas técnicas de evaluación para calificar las operaciones extranjeras y nacionales. La tasa de rendimiento fue mencionada como la medida individual más importante.[57] No obstante, el ROI puede ocasionar problemas cuando se aplica a las operaciones internacionales: debido a las monedas extrajeras, distintos índices de inflación, diferentes tasas fiscales y el uso de precios de transferencia, tanto la cifra de ingreso neto como la base de inversión se pueden distorsionar gravemente.[58]

Un estudio de 79 CMN reveló que los **precios de transferencia internacionales** de una unidad nacional a otra se usan principalmente para minimizar los impuestos, no para evaluar el rendimiento.[59] Los impuestos son un asunto importante para las CMN, dado que las tasas fiscales corporativas varían de más de 40% en Canadá, Japón, Italia y Estados Unidos a 25% en Bolivia, 15% en Chile y 10 a 15% de Zambia.[60] Por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos de Estados Unidos sostiene que muchas empresas japonesas que operan en Estados Unidos han inflado artificialmente el valor de las entregas estadounidenses para reducir los beneficios y, por lo tanto, los impuestos de sus subsidiarias en Estados Unidos.[61] Las partes que fabrica una subsidiaria de una CMN japonesa en un país con impuestos bajos como Singapur pueden ser enviadas a sus subsidiarias ubicadas en un país con impuestos altos como Estados Unidos a un precio tan alto que la subsidiaria reporta pocos beneficios (y, por lo tanto, paga menos impuestos), en tanto que la subsidiaria de Singapur reporta un beneficio muy alto (pero también paga pocos impuestos debido a la tasa fiscal más baja). Así, una CMN japonesa puede contabilizar más beneficios a nivel mundial reportando menos beneficios en países con impuestos altos y más beneficios en países con impuestos bajos. Los precios de transferencia son un factor importante dado que 56% de todo el comercio de la Tríada y un tercio de todo el comercio internacional está integrado por transacciones entre empresas.[62] De este modo, los precios de transferencia son una forma en que la empresa matriz puede reducir los impuestos y “capturar los beneficios” de una subsidiaria. Otras formas comunes para transferir beneficios a la empresa matriz (con frecuencia denominadas **repatriación de beneficios**) son los dividendos, las regalías y los gastos administrativos.[63]

Entre las barreras más importantes al comercio internacional están los diferentes estándares para productos y servicios. Existen por lo menos tres categorías estándares: de seguridad y ambientales, eficiencia de energía y procedimientos de evaluación. Organismos como el Instituto de Estándares Británico (BSI-UK, por sus siglas en inglés, British Standards Institute) del Reino Unido, el Comité Japonés de Estándares Industriales (JISC, por sus siglas en inglés, Japanese Industrial Standards Committee), AFNOR de Francia, DIN de Alemania, CSA de Canadá y el Instituto Estadounidense de Estándares han diseñado los estándares que se aplican hoy en día. Estos parámetros crearon tradicionalmente barreras de entrada que sirvieron para fragmentar diversas industrias por país, como la de grandes aparatos electrodomésticos. Los estándares de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) se crearon para armonizar los existentes en la Unión Europea y para servir eventualmente como estándares mundiales, con algunas variaciones nacionales para satisfacer necesidades específicas. Como la Unión Europea (UE) fue la primera en armonizar los diferentes estándares de sus países miembros, es la que define los estándares para el resto del mundo. Además, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) prepara y publica estándares internacionales, los cuales proporcionan un fundamento para establecer asociaciones regionales. CANENA, el Consejo para la Armonización de Normas Electrotécnicas de las Naciones de América, se creó en 1992 para coordinar aún más la armonización de estándares en América del Norte y Sudamérica. También se realizan esfuerzos en Asia para armonizar los parámetros.[64]

Un asunto importante del comercio internacional es la **piratería**. Empresas de países en desarrollo de todo el mundo ganan dinero mediante la fabricación de copias falsificadas de productos de marcas registradas reconocidas y su venta a nivel global. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo ocurre esto.

TEMA GLOBAL

Piratería: De 15 a 20% de los artículos chinos son falsificaciones

"Actualmente, se producen más falsificaciones en China que en cualquier otro lado", afirma Dan Chow, profesor de leyes de la Universidad Estatal de Ohio. "Sabemos que de 15 a 20% de todos los productos chinos son falsificaciones". Este panorama incluye productos desde el detergente Tide y la cerveza Budweiser hasta los cigarros Marlboro. Yamaha calcula que cinco de cada seis bicicletas que llevan su nombre de marca son imitaciones. Procter & Gamble calcula que 15%, en China, de los jabones y detergentes de marcas Head & Shoulders, Vidal Sazón, Safeguard y Tide son falsificaciones que cuestan a la empresa 150 millones de dólares en ventas perdidas. En Yiwu, ciudad ubicada a unas cuantas horas de Shanghai, una persona afirmó a un reportero de *60 Minutos* que podía fabricar 1000 pares de zapatos deportivos Nike (falsificados) en diez días a cuatro dólares el par. Según Joseph M. Johnson, presidente de la división China de Bestfoods Asia Ltd., "estamos invirtiendo millones de dólares para combatir la piratería".

Actualmente, decenas de miles de falsificadores están activos en China. Varían desde fábricas que preparan champú y jabón en cuartos traseros hasta grandes empresas gubernamentales que elaboran bebidas gaseosas y cerveza de imitación. Otras fábricas hacen de todo, desde baterías para vehículos de motor hasta automóviles. Fábricas móviles de discos compactos con equipos de pasterización de discos ópticos falsifican música y software. *60 Minutos* descubrió una pequeña fábrica en Donguan que producía palos y bolsas de golf Callaway a un ritmo de 500 bolsas a la semana. Fábricas ubicadas en las provincias sureñas de Guandong o Fujian envían sus productos a un centro de distribución, como el de Yiwu. También los envían a través de la frontera a Rusia, Pakistán, Vietnam o Myanmar. Los falsificadores chinos han desarrollado un alcance global a través de sus conexiones con el crimen organizado.

Según la empresa de investigación de mercado Automotive Resources, los márgenes de beneficios de amortiguadores falsificados llegan hasta 80%, en comparación con sólo 15% de los originales. Los falsificadores cobran hasta 80% menos por un filtro de aceite para un Mercedes que los 24 dólares que cuesta uno auténtico.

Los productos falsificados se encuentran en todo el mundo, no sólo en China. El costo mundial de la piratería de software es aproximadamente de 12 millones de dólares al año. Por ejemplo, 27% del software que se vende en Estados Unidos es pirata. Esa cifra aumenta hasta 50% en Brasil, Singapur y Polonia y hasta más de 80% en Vietnam (94%), China (92%), Indonesia (88%), Rusia (87%), Ucrania (87%) y Pakistán (83%).

Fuentes: "The World's Greatest Fakes", *60 Minutes*, CBS News (8 de agosto de 2004); "Business Software Piracy", *Pocket World in Figures 2004* (Londres: Economist & Profile Book, 2003), pág. 60; D. Roberts, F. Balfour, P. Magnusson, P. Engardio y J. Lee, "Chinas's Piracy Plague", *Business Week* (5 de junio de 2000), págs. 44-48; "Emerging Market Indicators: Software Piracy", *The Economist* (27 de junio de 1998), pág. 108; "Piracy's Big-Business Victims", *Futurist Update* (diciembre de 2000).

Autoridades en negocios internacionales recomiendan que los sistemas de control y recompensa que usan las CMN globales sean distintos a los que utiliza una CMN multinacional.[65] Una *CMN multinacional* debe usar controles flexibles en sus unidades extranjeras. La administración de cada unidad geográfica debe contar con mucha libertad operativa, aunque se espera que cumpla algunos objetivos de rendimiento. Debido a que, con frecuencia, las medidas de beneficios y ROI son poco confiables en las operaciones internacionales, se recomienda que la administración de alto nivel de la CMN, en este caso, destaque los presupuestos y las medidas de rendimiento no financieras como la participación de mercado, la productividad, la imagen pública, la moral de los empleados y las relaciones con el gobierno del país huésped.[66] Se deben usar múltiples medidas para distinguir entre el valor de la subsidiaria y del desempeño de su administración.

Sin embargo, una *CMN global* requiere controles estrictos de sus diversas unidades. Para reducir los costos y ganar una ventaja competitiva, trata de distribuir las operaciones de manufactura y marketing de algunos productos bastante uniformes en todo el mundo. Por lo tanto, sus decisiones operativas clave deben estar centralizadas. Su vigilancia ambiental debe incluir investigación no sólo en cada uno de los mercados nacionales donde compite la CMN, sino también en la "arena global"de la interacción entre mercados. En consecuencia, las unidades extranjeras se evalúan más como centros de costos, de ingresos o de gastos que como centros de inversión o beneficios por que las CMN que operan en una industria global no fabrican todo el producto en el país donde lo venden.

11.3 Sistemas de información estratégica

Para que las medidas de rendimiento produzcan algún efecto en la administración estratégica, primero se deben comunicar al personal responsable de formular e implementar los planes estratégicos. Esta función se lleva a cabo por medio de los sistemas de información estratégica, que pueden ser computarizados o manuales, formales o informales. Una de las razones clave proporcionadas para decretar la quiebra de International Harvest fue la incapacidad de la administración de alto nivel para determinar con precisión su ingreso por clases importantes de productos similares. Debido a esta falencia, la administración siguió tratando de arreglar la empresa en dificultad y no pudo responder con flexibilidad a cambios decisivos y acontecimientos inesperados. En contraste, una de las razones clave del éxito de Wal-Mart ha sido el uso que hace la administración del complejo sistema de información de la empresa para controlar las decisiones de compra. Las cajas registradoras de las tiendas transmiten información cada hora a las computadoras de las oficinas centrales de la empresa. Por consiguiente, los administradores saben con exactitud todas las mañanas cuántas piezas de cada artículo se vendieron el día anterior, cuántas se han vendido durante el año y cómo se pueden comparar las ventas de este año con las del año pasado. El sistema de información permite que todos los pedidos se realicen automáticamente por medio de computadoras, sin ninguna participación administrativa. También permite a la empresa experimentar con nuevos juguetes sin comprometerse con grandes pedidos por adelantado. En síntesis, el sistema permite a los clientes decidir por medio de sus compras los pedidos que se volverán a ordenar.

Planificación de recursos empresariales (ERP)

Muchas corporaciones de todo el mundo han adoptado el software de **planificación de recursos empresariales (ERP**, por sus siglas en inglés, *Enterprise resource planning*). El ERP vincula todas las actividades de negocios importantes de una empresa, desde el procesamiento de pedidos hasta la producción, en una sola familia de módulos de software. El sistema proporciona acceso instantáneo a información crucial a todos los que forman parte de la organización, desde el director general hasta el trabajador de línea. Debido a la capacidad del software ERP para utilizar un sistema de información común a través de las diversas operaciones de una empresa en todo el mundo, se está convirtiendo en el estándar global de los sistemas de información empresariales. Los principales proveedores de este software son SAP AG, Oracle, J. D. Edwards, Peoplesoft, Baan y SSA.

La empresa alemana SAP AG dio origen al concepto con su sistema de software R/3. Por ejemplo, Microsoft usó el R/3 para reemplazar una maraña de 33 sistemas de rastreo financiero en 26 subsidiarias. Aunque costó a la empresa 25 millones de dólares y requirió diez meses para su instalación, el R/3

ahorra anualmente a Microsoft 18 millones de dólares. Coca-Cola utiliza el sistema R/3 para que un administrador que está en Atlanta use su computadora personal para verificar las últimas ventas de botellas de Coca-Cola de 600 mililitros en India. Owens-Corning vislumbra que su sistema R/3 permitirá a los vendedores saber lo que está disponible en cualquier planta o bodega y armar pedidos rápidamente para sus clientes.

Sin embargo, la ERP no es para todas las empresas. El sistema es muy complicado y exige un alto nivel de estandarización a través de toda la corporación. Frecuentemente, su naturaleza demandante obliga a las empresas a cambiar su manera de hacer negocios. Existen tres razones por las que la ERP podría fallar: 1) adaptación insuficiente del software para que se ajuste a la empresa, 2) capacitación inadecuada y 3) apoyo de implementación insuficiente.[67] Durante el periodo de dos años que se requiere para instalar el R/3, Owens-Corning tuvo que reacondicionar completamente sus operaciones. Como el sistema era incompatible con la cultura corporativa muy orgánica de Apple Computer, la empresa sólo pudo aplicarlo a sus operaciones financieras y de administración de pedidos, pero no a la manufactura. Otras empresas que tuvieron dificultades para instalar y usar la ERP son Whirlpool, Hershey Foods y Stanley Works. En Whirlpool, el software de SAP produjo fallas y retrasos de envíos, lo que ocasionó que Home Depot cancelara su acuerdo para vender productos de Whirlpool.[68]

Apoyo del SI divisional o funcional

A nivel de divisiones o UEN de una corporación, el sistema de información se debe utilizar para apoyar, reforzar o ampliar su estrategia empresarial por medio de su sistema de apoyo de decisiones. Una UEN que sigue una estrategia general de liderazgo en costos puede usar su sistema de información para reducir los costos, ya sea mejorando la productividad laboral o el uso de otros recursos como el inventario o la maquinaria. Merrill Lynch adoptó este enfoque cuando desarrolló el software PRISM para proporcionar a sus 500 oficinas de ventas al detalle un acceso rápido a la información financiera con el propósito de aumentar la eficiencia de los agentes financieros. En contraste, otra UEN podría aplicar una estrategia de diferenciación. Podría usar su sistema de información para agregar exclusividad al producto o servicio y contribuir a la calidad, servicio o imagen a través de las áreas funcionales. FedEx deseaba proporcionar un servicio superior para ganar una ventaja competitiva. Invirtió significativamente en varios tipos de sistemas de información para medir y vigilar el rendimiento de su servicio de entregas. En conjunto, estos sistemas de información dieron a FedEx el tiempo de error-respuesta más rápido en su negocio de entregas nocturnas.

11.4 Problemas de medición del rendimiento

La medición del rendimiento es una parte crucial de la evaluación y control. La falta de objetivos cuantificables o estándares de rendimiento y la incapacidad del sistema de información para proporcionar información oportuna y válida son dos problemas de control evidentes. Según Meg Whitman, directora general de eBay, "si no puedes medirlo, no puedes controlarlo". Por este motivo, eBay tiene una multitud de medidas, desde los ingresos y beneficios totales hasta el *índice de aceptación*, desde el índice de ingresos hasta el valor de los bienes vendidos en el sitio.[69] Sin medidas objetivas y oportunas, sería extremadamente difícil tomar decisiones operativas y mucho menos estratégicas. Sin embargo, el uso de estándares oportunos y cuantificables no garantiza un buen rendimiento. La misma acción de vigilar y medir el rendimiento podría ocasionar efectos adversos que interfirieran con el rendimiento corporativo general. Entre los efectos adversos más frecuentes se pueden mencionar la orientación a corto plazo y el desplazamiento de metas.

Orientación a corto plazo

Los altos directivos reportan que, en muchos casos, no analizan ni las implicaciones a largo plazo de las operaciones actuales sobre la estrategia que han adoptado ni el efecto operativo de una estrategia

en la misión corporativa. Las evaluaciones a largo plazo no se llevan a cabo con frecuencia porque los directivos: 1) no se han dado cuenta de su importancia, 2) creen que las consideraciones a corto plazo son más importantes que las de largo plazo, 3) no son evaluados personalmente con base en el largo plazo o 4) no tienen el tiempo para hacer un análisis a largo plazo.[70] No existe una justificación real para la primera y la última razones. Si los directivos reconocen la importancia de las evaluaciones a largo plazo, tratarán de encontrar el tiempo necesario para llevarlas a cabo. Aunque muchos ejecutivos señalan a las presiones inmediatas de la comunidad de inversión y los incentivos a corto plazo y planes de promoción como responsables de la segunda y tercera razones, la evidencia no siempre apoya sus argumentos.[71]

En una empresa internacional de manufactura de equipo pesado, los administradores se sentían tan motivados a lograr su meta de ingresos trimestrales que enviaron productos no terminados de su planta ubicada en Inglaterra a una bodega en Holanda para su ensamblaje final. Al enviar los productos sin terminar, pudieron realizar las ventas antes del fin del trimestre, esto es, cumplir su objetivo presupuestado y obtener sus bonos. Desafortunadamente, el alto costo de ensamblar los bienes en un sitio distante (lo que requería no sólo la renta de la bodega, sino también el pago de mano de obra adicional) terminó por reducir los beneficios generales de la empresa.[72]

Muchas medidas basadas en la contabilidad estimulan la **orientación a corto plazo** en la que los administradores consideran sólo las tácticas corrientes o los asuntos operativos e ignoran los asuntos estratégicos a largo plazo. La **tabla 11.1** indica que una de las limitaciones del ROI como una medida de rendimiento es su naturaleza cortoplacista. En teoría, el ROI no se limita al corto plazo, pero, en la práctica, es a menudo difícil usar esta medida para determinar los beneficios a largo plazo de una empresa. Como los administradores pueden manipular con frecuencia tanto el numerador (ganancias) como el denominador (inversión), la cifra resultante del ROI puede ser no representativa. Los esfuerzos de publicidad, mantenimiento e investigación se pueden reducir. Los cálculos de los beneficios de fondos de pensión, las cuentas por cobrar pendientes y el inventario antiguo son fáciles de ajustar. Los cálculos optimistas de productos devueltos, deudas incobrables e inventario obsoleto inflan las ventas y ganancias del año en curso.[73] La remodelación y modernización costosas de las plantas se pueden retrasar siempre que un administrador pueda manipular las cifras de defectos de producción y ausentismo.

Se pueden llevar a cabo fusiones que favorezcan las ganancias del año en curso (y el cheque del año siguiente) en detrimento de los beneficios futuros de la división o corporación. Por ejemplo, una investigación entre 55 empresas que realizaron grandes adquisiciones reveló que, aunque las nuevas firmas tuvieron un rendimiento malo después de la adquisición, la administración de alto nivel de las empresas adquirientes siguió recibiendo incrementos significativos de su compensación.[74] La determinación de la compensación del director general con base en el tamaño de la empresa y no en el rendimiento de ésta es común y muy probable en empresas que no son supervisadas de cerca por analistas independientes.[75]

La investigación apoya la conclusión de que muchos directores generales y sus amigos que forman parte del comité de compensación de juntas directivas manipulan la información para otorgarse un aumento de sueldo. Por ejemplo, los directores generales tienden a anunciar malas noticias, lo cual reduce el precio de las acciones de la empresa, justo antes de la emisión de opciones sobre acciones. Después de la emisión de las opciones, los directores generales acostumbran anunciar buenas noticias, lo que aumenta el precio de las acciones y hace que sus opciones sean más valiosas.[76] Los comités de compensación de juntas directivas tienden a ampliar la comparación de grupos de pares fuera de su industria para incluir empresas de menor rendimiento con el fin de justificar un importante aumento de sueldo para el director general. Maniobran de esta forma cuando la empresa tiene un rendimiento bajo, la industria tiene un buen desempeño, el director general ya recibe un sueldo alto y los accionistas son poderosos y activos.[77]

Desplazamiento de metas

Si no se realiza adecuadamente, la vigilancia y medición del rendimiento puede ocasionar una disminución del rendimiento corporativo general. El **desplazamiento de metas** es la confusión de medios con fines y ocurre cuando las actividades, que originalmente tenían la intención de ayudar a los admi-

nistradores a lograr los objetivos corporativos, se convierten en fines en sí mismas o se adaptan para satisfacer fines distintos para las que estaban destinadas. Dos tipos de desplazamiento de metas son la sustitución del comportamiento y la suboptimización.

Sustitución del desempeño

La **sustitución del desempeño** se refiere a un fenómeno que ocurre cuando el personal sustituye actividades que conducen al logro de metas por actividades que no conducen al logro de ellas debido a que se recompensan las actividades erróneas. Los administradores, como la mayor parte del resto del personal, centran más su atención en desempeños que son claramente cuantificables que en los que no los son. Con frecuencia, los empleados reciben poco o ningún reconocimiento por participar en actividades difíciles de medir, como la cooperación y la iniciativa. No obstante, las actividades que son fáciles de medir podrían tener poca o ninguna relación con el buen rendimiento que se desea. Con todo, las personas racionales tienden a trabajar por las recompensas que ofrece el sistema. En consecuencia, sustituyen los desempeños que son reconocidos y recompensados por otros que son subestimados, sin importar la contribución de éstos al logro de metas. Un estudio de investigación realizado entre 157 corporaciones reveló que la mayoría de las empresas hacían pocos intentos para identificar áreas de rendimiento no financiero que pudieran impulsar su estrategia elegida. Sólo 23% creaba y verificaba constantemente relaciones de causa y efecto entre controles intermedios (como el número de patentes registradas o defectos del producto) y el rendimiento empresarial.[78]

Una broma de la Marina de Estados Unidos resume esta situación: “Lo que inspeccionas (o recompensas) es lo que obtienes”. Si el sistema de recompensa destaca la cantidad y pide escasas calidad y cooperación, el sistema producirá un gran número de productos de baja calidad y clientes insatisfechos.[79] Una conocida ley que influye en el efecto de la medición sobre el comportamiento es que las medidas cuantificables eliminan a las no cuantificables.

Un ejemplo clásico de sustitución del desempeño ocurrió hace algunos años en Sears. La administración de la firma pensaba que podía mejorar la productividad de los empleados vinculando el rendimiento con las recompensas. Por lo tanto, pagaba comisiones a sus empleados de talleres mecánicos como un porcentaje de cada factura de reparación. Ocurrió una sustitución del comportamiento cuando los empleados modificaron su conducta para adaptarse al sistema de recompensa. Los resultados fueron cargos excesivos a las cuentas de clientes, cobros por trabajos no realizados y un escándalo que empañó la reputación de Sears durante muchos años.[80]

Suboptimización

La **suboptimización** se refiere al fenómeno en el que una unidad optimiza su logro de metas en detrimento de la organización en general. La importancia otorgada por las grandes corporaciones al desarrollo de centros de responsabilidad independientes puede crear algunos problemas a toda la corporación. En la medida en que una división o unidad funcional se considere a sí misma como una entidad separada, podría negarse a cooperar con las demás unidades o divisiones de la misma corporación si, de alguna manera, la cooperación pudiera afectar negativamente la evaluación de su desempeño. La competencia entre divisiones para lograr un ROI alto puede ocasionar que una división se niegue a compartir su nueva tecnología o las mejoras de los procesos de trabajo. El intento de una división de optimizar el logro de sus metas puede causar que otras queden rezagadas y afectar negativamente el rendimiento corporativo general. Un ejemplo común de suboptimización ocurre cuando un departamento de marketing aprueba a un cliente una fecha de envío más cercana como un medio de obtener un pedido y obliga al departamento de manufactura a trabajar horas extras para cumplir su promesa. Los costos de producción aumentan, lo que reduce la eficiencia general del departamento de manufactura. El resultado final podría ser que, aunque el departamento de marketing logre su meta de ventas, la corporación en general no logra la rentabilidad esperada.

11.5 Directrices para el control adecuado

Al diseñar un sistema de control, la administración de alto nivel debe recordar que los controles deben seguir a la estrategia. A menos que éstos le garanticen el uso de la estrategia adecuada para lograr los objetivos, existe una fuerte probabilidad de que los efectos disfuncionales obstaculicen por completo la implementación de los objetivos. Se recomienda aplicar las siguientes directrices:

1. **El control debe incluir sólo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos:** demasiados controles crean confusión. Centrarse en los factores estratégicos mediante la aplicación de la **regla 80/20**: medir 20% de los factores que determinan 80% de los resultados. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 11.2** para conocer algunas reglas generales que usan los estrategas.
2. **Los controles deben supervisar sólo las actividades y los resultados significativos, sin que importe la dificultad de su medición:** si la cooperación entre divisiones es importante para el rendimiento corporativo, se debe establecer alguna forma de medida cualitativa o cuantitativa para supervisar la cooperación.
3. **Los controles deben ser oportunos de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde:** los controles de dirección, es decir, los controles que supervisan o miden los factores que influyen en el rendimiento, se deben destacar para advertir los problemas por adelantado.
4. **Se deben usar controles de largo *y* corto plazos:** si sólo se destacan las medidas de corto plazo, es probable que la administración adopte una orientación con estas características.
5. **Los controles deben tener como objeto señalar las excepciones:** sólo las actividades o los resultados que quedan fuera del margen de tolerancia predeterminado requieren que se tomen medidas.
6. **Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos:** por lo general, el castigo excesivo por el fracaso produce un desplazamiento de metas. Los administradores alterarán los reportes y ejercerán presión para reducir los estándares.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 11.2

Algunas reglas generales de estrategia

Los administradores usan muchas reglas generales, como la regla 80/20, cuando deben tomar decisiones estratégicas. Estas "reglas" son principalmente aproximaciones que se basan en años de experiencia práctica. Aunque la mayoría de estas reglas no tienen datos objetivos que las apoyen, con frecuencia los administradores en activo las consideran una forma de calcular el costo o el tiempo necesario para llevar a cabo ciertas actividades. Pueden ser útiles porque ayudan a reducir el número de alternativas a una lista más pequeña con el propósito de realizar un análisis más detallado. A continuación, se describen algunas reglas generales que usan los estrategas experimentados.

Costos indirectos de iniciativas estratégicas

- La regla de los siete de IyD consiste en que por cada dólar invertido en desarrollar un nuevo prototipo, se necesitarán siete dólares para que un producto esté listo para salir al mercado y se requerirán siete dólares adicionales para lograr la primera venta. Estos cálculos no cubren los requerimientos de capital circulante para abastecer los inventarios de distribuidores.
- Los costos del primer año para promover un nuevo producto de consumo corresponden a 33% de las ventas proyectadas para el primer año. Los costos del segundo año deben ser de 20% y los del tercer año de 15%.
- Una innovación patentada razonablemente exitosa requerirá 2 millones de dólares en costos de defensa legal.

Márgenes de seguridad de nuevas iniciativas empresariales

- Una nueva empresa de manufactura debe tener suficiente capital inicial para cubrir un año de costos.
- Una nueva empresa de bienes de consumo debe tener suficiente capital para cubrir dos años de negocios.
- Una nueva empresa de servicios profesionales debe tener suficiente capital para cubrir tres años de costos.

Fuente: R. West y F. Wolek, "Rules of Thumb in Strategic Thinking", *Strategy & Leadership* (marzo y abril de 1999), pág. 34. Reeditado con permiso de Emerald Group Publishing Limited.

Si la cultura complementa y refuerza la orientación estratégica de una empresa, existe menos necesidad de la existencia de un sistema de control extenso y formal. En el libro *In Search of Excellence*, Peters y Waterman afirman que "cuanto más fuerte sea la cultura y se oriente más hacia el mercado, menos necesidad habrá de contar con manuales de política, organigramas o reglas y procedimientos detallados. En estas empresas, todo el personal sabe lo que debe hacer en la mayoría de las situaciones porque el puñado de valores rectores es clarísimo".[81] Por ejemplo, en Eaton Corporation, se espera que los empleados mismos vigilen el cumplimiento de las reglas. Si alguien falta mucho al trabajo o busca pleitos con sus colegas, otros miembros del equipo de producción señalan el problema. Según Randy Savage, empleado de Eaton con muchos años de antigüedad, "dicen que aquí no hay jefes, pero si buscas problemas, encuentras uno muy rápido".[82]

11.6 Administración de incentivos estratégicos

Para garantizar la congruencia entre las necesidades de una corporación en general y los requerimientos de los empleados como individuos, la administración y la junta directiva deben desarrollar un programa de incentivos que recompense el desempeño deseado. Este enfoque reduce la probabilidad de que surjan problemas de agencia (cuando los empleados trabajan para satisfacer sus propios intereses en vez de crear valor para los accionistas) que se mencionaron en el **capítulo 2**. Los planes de incentivos se deben relacionar de alguna manera con la estrategia de la corporación y sus divisiones. La investigación revela que las políticas de compensación de la empresa afectan su rendimiento.[83] Las firmas que usan diferentes estrategias empresariales tienden a adoptar distintas políticas de pago. Por ejemplo, una encuesta realizada a 600 unidades de negocio indica que la mezcla de pago relacionada con una estrategia de crecimiento destaca los bonos y otros incentivos sobre el salario y las prestaciones, en tanto que la mezcla de pago relacionada con una estrategia de estabilidad tiene un efecto inverso.[84] La investigación revela que los administradores de UEN que tienen elementos de rendimiento a largo plazo en su programa de compensación favorecen una perspectiva con esas características temporales y, por lo tanto, mayores inversiones en IyD, equipo de capital y capacitación de los empleados.[85] El paquete de compensación típico de un director general está integrado por 21% de salario, 27% de incentivos anuales a corto plazo, 16% de incentivos a largo plazo y 36% de opciones sobre acciones.[86]

Los tres enfoques siguientes fueron adaptados para ayudar a relacionar las mediciones y recompensas con objetivos estratégicos explícitos y marcos de tiempo:[87]

1. **Método de factores ponderados:** el **método de factores ponderados** es particularmente adecuado para medir y recompensar el desempeño de excelentes administradores de UEN y ejecutivos de grupos cuando los factores de rendimiento y su importancia varían de una UEN a otra. Las mediciones de una corporación podrían presentar las siguientes variantes: el rendimiento de UEN de alto crecimiento se mide con base en su participación de mercado, crecimiento de ventas, recompensa futura designada y avance en varios proyectos estratégicos orientados hacia el futuro; en contraste, el rendimiento de UEN de bajo crecimiento se mide con base en el ROI y generación de efectivo, mientras que el rendimiento de UEN de crecimiento moderado se mide por medio de una combinación de estos factores (vea la **tabla 11.3**).
2. **Método de evaluación de largo plazo:** el **método de evaluación de largo plazo** recompensa a los administradores por lograr objetivos establecidos con vista a un periodo de varios años. Un directivo acepta la promesa de recibir un monto de acciones de la empresa o "unidades de rendimiento" (convertibles en dinero o acciones) basado en el rendimiento a largo plazo. Por ejemplo, la junta directiva podría establecer un objetivo específico de crecimiento de las ganancias por acción durante un periodo de cinco años. La entrega de la recompensa estaría sujeta al cumplimiento de ese objetivo de la corporación dentro del plazo designado. Cualquier directivo que dejara la empresa antes de cumplir el objetivo no recibiría nada. La típica importancia otorgada al precio de las acciones hace que este enfoque sea más pertinente para la administración de alto nivel que para los administradores de unidades de negocio. Como los mercados de valores a la alza tienden a aumentar los precios de las acciones de empresas mediocres, ha surgido la tendencia a indexar las opciones sobre acciones a los competidores o al índice Standard & Poor's 500.[88] Por ejemplo, General Electric ofreció a su director general 250,000 unidades del plan de acciones por rendimiento (PSU,

TABLA 11–3 ENFOQUE DE FACTORES PONDERADOS HACIA LA ADMINISTRACIÓN DE INCENTIVOS ESTRATÉGICOS

Categoría de la unidad estratégica de negocios	Factor	Valor
Crecimiento alto	Rendimiento sobre los activos	10%
	Flujo de efectivo	0%
	Programas de fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	45%
	Aumento de la participación de mercado	45%
	Total	**100%**
Crecimiento moderado	Rendimiento sobre los activos	25%
	Flujo de efectivo	25%
	Programas de fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	25%
	Aumento de la participación de mercado	25%
	Total	**100%**
Crecimiento bajo	Rendimiento sobre los activos	50%
	Flujo de efectivo	50%
	Programas de fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	0%
	Aumento de la participación de mercado	0%
	Total	**100%**

Fuente: reimpreso de *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, vol. 13, núm. 4, 1984, Paul J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management", pág. 51. Copyright © 1984 con permiso de Elsevier.

por sus siglas en inglés, *performance share units*) vinculadas a metas de rendimiento a cinco años. La mitad de las unidades del PSU se convierten en acciones de GE sólo si la empresa logra un promedio 10% de crecimiento anual de sus operaciones de 10%. La otra mitad se convierte en acciones sólo si el rendimiento total para los accionistas iguala o supera el índice S&P 500.[89]

3. **Método de fondos estratégicos:** el **método de fondos estratégicos** impulsa a los ejecutivos a considerar los gastos de desarrollo como distintos a los gastos que se necesitan para las operaciones corrientes. El estado contable de una unidad corporativa registra los fondos estratégicos como una partida separada por debajo del ROI actual. Por lo tanto, es posible distinguir entre el monto de los gastos consumidos en la generación de ingresos corrientes y el monto invertido en el futuro de una empresa. De esta forma, un administrador puede ser evaluado tanto a corto como a largo plazos y tiene un incentivo para invertir fondos estratégicos en el futuro (vea la **tabla 11.4**).

TABLA 11–4 ENFOQUE DE FONDOS ESTRATÉGICOS DE UN ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE UNA UEN

Ventas	$12,300,000
Costo de ventas	–6,900,000
Margen bruto	$ 5,400,000
Gastos generales y administrativos	–3,700,000
Beneficio operativo (rendimiento sobre las ventas)	$ 1,700,000
Fondos estratégicos (gastos de desarrollo)	–1,000,000
Ganancias antes de impuestos	$ 700,000

Fuente: reimpreso de *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, vol. 13, núm. 4, 1984, Paul J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management", pág. 52. Copyright © 1984 con permiso de Elsevier.

Una manera eficaz de lograr los resultados estratégicos deseados a través de un sistema de recompensa consiste en combinar los tres enfoques:

1. Separar los fondos estratégicos de los fondos de corto plazo, como se hace en el método de fondos estratégicos.
2. Desarrollar una gráfica de factores ponderados de cada UEN.
3. Medir el rendimiento sobre tres bases: los beneficios antes de impuestos indicados por el enfoque de fondos estratégicos, los factores ponderados y la evaluación de largo plazo del rendimiento de las UEN y la corporación.

Genentech, General Electric, Adobe, IBM y Textron son algunas empresas en las que los salarios de la administración de alto nivel están sujetos al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.[90]

11.7 Conclusión

Tener una administración estratégica sin evaluación ni control es como jugar fútbol sin ninguna portería. A menos que la administración estratégica mejore el rendimiento, es solamente un ejercicio. En los negocios, la medida final de rendimiento es obtener ganancias. Si las personas no están dispuestas a pagar más de lo que cuesta fabricar un producto o proporcionar un servicio, ese negocio dejará de existir. El **capítulo 1** explica que las organizaciones que se basan en una administración estratégica superan a las que no lo hacen. La cuestión es: ¿cómo se mide el rendimiento? ¿Es suficiente medir las ganacias? ¿Comunica el estado de resultados todo lo que se necesita saber? El método acumulativo de contabilidad permite contabilizar una venta aunque todavía no se haya recibido el efectivo. Por lo tanto, una empresa podría ser rentable, pero aún así irse a la quiebra por no poder pagar sus cuentas. ¿Son las ganancias el monto de efectivo disponible al final del año después de pagar los costos y gastos? Pero, ¿qué pasaría si hiciera una venta grande en diciembre y fuera necesario esperar hasta enero para recibir el pago? Al igual que las tiendas al detalle, quizá sea conveniente usar un año fiscal que termine el 31 de enero (para incluir los artículos navideños devueltos que se compraron en diciembre) en vez de un año calendario que finalice el 31 de diciembre. ¿Deben dos administradores recibir el mismo bono cuando sus divisiones obtienen las mismas ganancias, aunque una división sea mucho más pequeña que la otra? ¿Qué pasa con el administrador que dirige la introducción de un nuevo producto el cual no obtendrá ganancias hasta dentro de dos años?

La evaluación y el control son las partes más difíciles de la administración estratégica. Ninguna medida puede decir lo que se necesita saber. Por este motivo, se deben usar no sólo las medidas tradicionales de rendimiento financiero, como las ganancias netas, el ROI y las EPS, sino que también es necesario considerar el uso del EVA o MVA, así como un cuadro de mando integral, entre otras posibilidades. Además de todo eso, la ciencia informa que aun el intento de medir algo afecta al objeto de estudio. La medición del rendimiento puede generar acciones orientadas hacia el corto plazo y el desplazamiento de metas. Por esta razón, los expertos sugieren que se deben usar múltiples medidas de sólo aquellas cosas que ofrecen un panorama significativo y confiable de los acontecimientos; es decir, medir 20% de los factores que determinan 80% de los resultados. Después de haber aplicado las medidas de rendimiento adecuadas, es posible saber si la estrategia fue exitosa. Como muestra el modelo de administración estratégica que se presenta al inicio de este capítulo, los resultados medidos del rendimiento corporativo permiten decidir si se necesita reformular la estrategia, mejorar su implementación o reunir más información sobre los competidores.

Datos curiosos de estrategia

- Los cinco aeropuertos más transitados del mundo son el Hartsfield, de Atlanta; el O'Hare, de Chicago; el Heathrow, de Londres; el Haneda, de Tokio; y el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, en ese orden.[91]
- Los países que tienen las redes carreteras más congestionadas (número de vehículos por kilómetro de carretera) son Hong Kong (286.7), Emiratos Árabes Unidos (231.6), Alemania (194.5), Líbano (190.6) y Singapur (168.9). Estados Unidos ocupa el 42° lugar, con sólo 34.1 vehículos por kilómetro (1 kilómetro = 0.62 millas).[92]

Preguntas de repaso

1. ¿Es la **figura 11.1** un modelo realista del proceso de evaluación y control?
2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de controles de desempeño? ¿Controles de salida? ¿Controles de entrada?
3. ¿Es el EVA una mejora del ROI, ROE o EPS?
4. ¿Cuánto puede confiar un administrador en un precio de transferencia como sustituto de un precio de mercado para medir el rendimiento de un centro de utilidades?
5. ¿Es el proceso de evaluación y control un sistema adecuado para una corporación que destaca la creatividad? ¿Son compatibles el control y la creatividad?

Ejercicio de práctica estratégica

Cada año, la revista *Fortune* publica un artículo titulado "Las empresas más admiradas de América" que enumera las diez empresas más reconocidas de Estados Unidos. Otro artículo enumera a las diez mejores del mundo. Las clasificaciones de *Fortune* se basan en puntuaciones otorgadas a empresas que cotizan en la Bolsa en relación con lo que la revista denomina "ocho características clave de reputación": innovación, calidad de la administración, talento de los empleados, calidad de los productos o servicios, valor de la inversión a largo plazo, solidez financiera, responsabilidad social y uso de los activos corporativos. *Fortune* encarga a Clark, Martire & Bartolomeo que encuesten a más de 10,000 ejecutivos, directores y analistas de valores. Se le pide a los encuestados que elijan a las empresas que más admiran, sin importar la industria. *Fortune* ha publicado esta lista desde 1982. La lista *Fortune 2004* de las diez empresas más admiradas incluye (comenzando con la número 1) a Wal-Mart, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines, General Electric, Dell Computer, Microsoft, Johnson & Johnson, Starbucks, FedEx e IBM. Las diez mejores empresas fuera de Estados Unidos fueron Toyota Motor, BMW, Sony, Nokia, Nestlé, Honda Motor, British Petroleum, Singapore Airlines, Cannon y L'Oreal.[93]

Realice uno de estos ejercicios:

1. Vaya a la biblioteca y busque un artículo de *Fortune* sobre "Las empresas más admiradas" de la década de los ochenta o principios de los noventa y compárela con la última lista publicada (vea www.fortune.com para obtener la última lista). ¿Qué empresas han dejado de estar entre las diez mejores? Elija una de ellas e investigue por qué ya no está en la lista.
2. ¿Qué tanto de la evaluación está dominada por la rentabilidad de la empresa? Vea cuántas de las diez mejores empresas son muy rentables. ¿Cuántas de estas empresas aparecen también en la lista de *Fortune* de "Las 100 mejores empresas para trabajar"?
3. ¿Por qué fue Wal-Mart la empresa más admirada de Estados Unidos en 2003 y 2004, por arriba del sexto lugar en 1999? Wal-Mart fue demandada más de 6000 veces en 2002. Se dice que exprime a sus proveedores hasta morir y que destruye a sus competidores (a menudo pequeñas tiendas locales) por medio de la fuerza bruta. Importa muchos de sus artículos de China, lo cual contribuye a la subcontratación de trabajadores.[94] ¿No debería la empresa más admirada obtener también una calificación alta en la lista de "Las 100 mejores empresas para trabajar"?
4. Compare la lista de *Fortune* con otras listas de reputación corporativa. El Reputation Institute (www.reputationinstitute.com) y PricewaterhouseCoopers junto con Financial Times (disponible a través del sitio web del Reputation Institute) han recopilado otras listas. Observe que el Reputation Institute clasifica a J&J como la número 1, en tanto que PricewaterhouseCoopers/FT ubica a GE como la empresa más respetada. ¿Por qué existe diferencia entre las tres clasificaciones?

Términos clave

administración de riesgos empresariales (pág. 267)
auditoría administrativa (pág. 273)
benchmarking o comparación de parámetros (pág. 275)
centro de beneficios (pág. 274)
centro de costos estándar (pág. 274)
centro de gastos (pág. 274)
centro de ingresos (pág. 274)
centro de inversión (pág. 275)
centro de responsabilidad (pág. 274)
control de dirección (pág. 264)
control de entrada (pág. 265)
control de salida (pág. 265)
control del desempeño (pág. 265)
costo basado en actividades (pág. 266)
cuadro de mando integral (pág. 272)
desplazamiento de metas (pág. 280)
flujo de efectivo libre (pág. 269)
flujo de efectivo operativo (pág. 269)
ganancias por acción (pág. 268)
información para la evaluación y control (pág. 263)
informe estadístico periódico (pág. 274)
medida de las partes interesadas (pág. 269)
medida de rendimiento clave (pág. 272)
método de evaluación de largo plazo (pág. 283)
método de factores ponderados (pág. 283)



CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE CUATRO

Newbury Comics, Inc

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Los cofundadores de Newbury Comics, Mike Dreese y John Brusger, apostaron 2000 dólares y una colección de comics en una próspera cadena de 22 tiendas diseminadas en la región de Nueva Inglaterra, conocida como *el* sitio para comprar de todo, desde lo mejor del escenario de la música subterránea independiente hasta lo relacionado con grandes superestrellas. La cadena también cuenta con una amplia variedad de artículos no relacionados con la música, como playeras, zapatos Dr. (doc) Martens, posters, joyería, cosméticos, libros, revistas y otros artículos novedosos.

En la parte cuatro, **"Implementación de la estrategia y control"**, el video se centra en el negocio de CD usados de Newbury Comics. Mike, John y Jan analizan el desarrollo de procedimientos y procesos de control para introducir el programa de CD usados. El presupuesto se menciona indirectamente con relación a los enormes gastos realizados en el sexto mes para expandir de manera notable el programa. El video también destaca la importancia de contar con el personal adecuado para implementar una estrategia.

Como se señaló en la parte tres del caso de video, el proyecto de desarrollo de un plan de implementación fue asignado a Duncan Brown, vicepresidente senior. Una parte de este plan era lanzar el programa de CD usados en algunas tiendas y después evaluar qué tan bien funcionaba. Éste era un enfoque muy improvisado hacia la implementación, pero encaja con el enfoque empresarial sumamente flexible que Newbury Comics adopta hacia la formulación de la estrategia. Mike nos comenta que está más interesado en el "mejoramiento continuo" que en establecer objetivos específicos de ventas o beneficios. Admite que una razón por la que deseaba entrar al negocio de los CD usados es porque le gusta ser un pionero (es decir, el primero en moverse). Pero ser un pionero tiene sus problemas.

Jan señala que cuando inició el programa de CD usados, cada tienda sólo colocaría letreros en los que se informaría que a partir de ese día compraba y vendía CD usados. Por ello, le correspondía al administrador establecer tanto el precio de compra como el de venta de cada CD (sin la ayuda de ninguna computadora). La oficina central imprimiría etiquetas para esa tienda. Como consecuencia, cada tienda (incluso la misma tienda) ofrecerían el mismo CD a un precio diferente. De acuerdo con el punto de vista de Mike de fomentar la creatividad y la iniciativa individual, no se culparía a nadie durante este periodo de implementación.

Mike señala que el negocio de CD usados es mucho más complicado que la venta de CD nuevos. Aunque la administración lo consideró un negocio riesgoso, también creyó que su potencial para la empresa superaría al riesgo. Como el negocio de los CD usados presenta muchas complicaciones, dio lugar a una serie de nuevas actividades de implementación, evaluación y control, como elegir los CD que se comprarían y a qué precio, limpiarlos y empacarlos. Estas nuevas actividades aumentaron las tareas laborales en la tienda, el almacén y la oficina central, lo cual modificó la estructura de la organización que dejó de ser sumamente descentralizada a nivel de las tiendas para convertirse en una con mucha centralización de la toma de decisiones en las oficinas centrales, las que tomaron el control de los precios. La computadora IBM AS-400 formaba parte del sistema de información desarrollado para el programa de código de barras de CD usados que integraría la información de todas las tiendas. Las tareas aumentaron y se agregaron empleados en las oficinas centrales y en el almacén para que se ocuparan de encontrar fuentes de envíos al mayoreo, asignar precios, así como clasificar, limpiar y empacar los CD usados. También se establecieron relaciones especiales con algunos proveedores al por mayor de CD usados para garantizar que Newbury Comics revisaría primero un nuevo lote a cambio de pagar más que otros compradores. Se desarrolló un sistema de procedimientos para vender los CD usados que no se vendieron a otras tiendas al detalle.

Conceptos ilustrados en el video

- Implementación de la estrategia: programas, presupuestos y procedimientos
- Logro de sinergia
- Diseño de empleos
- La dotación de personal sigue a la estrategia
- Evaluación y control: medición del rendimiento
- Sistemas de información estratégica

Preguntas de estudio

1. ¿Por qué fue un éxito de Newbury Comics el programa de CD usados?
2. ¿Qué programas y procedimientos usó la administración para implementar la estrategia de crecimiento?
3. ¿Qué tan importante es la dotación de personal para el éxito de esta empresa?
4. ¿Cómo ayuda u obstaculiza la estructura de Newbury Comics al crecimiento de la empresa?
5. ¿Cómo se logra sinergia a través de la empresa?

PARTE CINCO

Otros aspectos estratégicos

CAPÍTULO 12

Aspectos estratégicos en la administración de la tecnología y la innovación

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Enumerar las diferencias entre las innovaciones exitosas y las no exitosas
- Entender la importancia de los usuarios líderes y la investigación de mercado como fuentes de nuevas ideas
- Evaluar la importancia de la IyD de productos y procesos para lograr el éxito en una industria
- Decidir cuándo innovar internamente y cuándo usar alianzas
- Proponer una estructura y cultura adecuadas que apoyen las ideas y los productos innovadores
- Aplicar técnicas y medidas apropiadas para administrar el desarrollo de nuevos productos

La mayoría de las personas han probado Pepsi Cola, las papas fritas de Lay y las frituras de maíz de frito**,** pero, ¿han probado Quaker Soy Crisps o Gatorade Xtremo Thirst Quencher? Estos son sólo dos de las más de 200 variantes de nuevos productos que PepsiCo agrega anualmente a su ya enorme cartera global de productos. ¿Por qué la empresa introduce tantos productos nuevos cuando los actuales todavía tienen demanda? Según el presidente y director general de PepsiCo, Steven Reinemund, "la innovación es lo que buscan los consumidores, particularmente en las cosas pequeñas y rutinarias de su vida". Esta importancia que se otorga al desarrollo de productos parece ser rentable. Con el paso del tiempo las ganancias de dos dígitos han sido permanentes y no muestran signos de reducción, ya que aumentaron 19% de 2002 a 2003, con un incremento de las ventas de 7%. En 2004, PepsiCo formó parte de la lista de *Business Week* de las 50 empresas públicas con mejor rendimiento.

PepsiCo analiza constantemente el cambio de gustos y modas en su ambiente. Después, adapta sus productos a esos cambios. Cuando el público comenzó a preocuparse por la obesidad, su división de Frito-Lay desarrolló varias frituras bajas en grasa y aventajó a sus competidores al eliminar todas las grasas trans de sus marcas Lay's, Ruffles y Doritos. En junio de 2004 introdujo los Doritos, Cheetos y Tostitos "bajos en carbohidratos". La empresa busca nuevos productos tanto interna como externamente. Para aprovechar el mercado creciente de bebidas herbales de la Nueva Era, en 2001 adquirió SoBe Beverages. Desde entonces, PepsiCo ha usado la extensión de marcas para ofrecer la bebida energética SoBe No Fear al mercado de escolares y SoBe Fuerte al mercado hispano. Al observar que al segmento nacido en el extranjero de 46 millones de personas que integran el mercado hispano estadounidense no le gustaban las versiones con sabor latino de las frituras Lay's y Doritos, la empresa confió en su subsidiaria mexicana, Sabritas. Debido a que no deseaba canibalizar las principales marcas estadounidenses de Frito-Lay, limitó la distribución de productos como los Sabritones, botanas de trigo inflado con chile y limón, a pequeñas tiendas al detalle en áreas dominadas por mexicanos. A pesar de la ausencia de publicidad y una distribución mínima, las ventas en Estados Unidos de las marcas de Sabritas se duplicaron de 50 millones de dólares en 2002 a 100 millones de dólares en 2004. La distribución aumentó de 10% a un tercio de la población de ese país. Como se vendían como una especialidad étnica más que como una extensión de línea de Frito-Lay, las marcas de Sabritas pudieron ganar espacio extra de anaquel en tiendas de abarrotes. Los analistas concuerdan en que PepsiCo ha desarrollado una fuerte capacidad para desarrollar productos. Según Robert van Brugge, de Sanford C. Bernstein & Company, "han sido rápidos en observar tendencias y agresivos en abordarlas".[1]

PepsiCo es un buen ejemplo de una empresa que usa con eficacia sus recursos para crear nuevos productos para mercados nuevos y existentes. Administrar adecuadamente la tecnología y la innovación es crucial en un agitado ambiente global. Por ejemplo, en la demandante industria de juguetes y juegos, alrededor de 40% de todos los productos del mercado tiene menos de un año de antigüedad.[2] En los últimos 15 años, 20% de las empresas que ocuparon el nivel más alto en una encuesta anual sobre innovación conducida por la revista *Fortune* obtuvo el doble de rendimientos para los accionistas que sus pares.[3] No obstante, para muchas grandes empresas es difícil ser continuamente innovadoras. Una investigación reciente realizada entre ejecutivos de negocios revela que una mayoría importante se preocupa de que sus empresas pierdan oportunidades de crecimiento porque no son capaces de administrar adecuadamente la nueva tecnología (vea la **tabla 12.1**).[4] Una encuesta que Arthur D. Little realizó en 700 empresas descubrió que 85% de los ejecutivos estaban "insatisfechos con su capacidad para administrar la innovación".[5] Incluso empresas innovadoras reconocidas, como 3M, Procter & Gamble (P&G) y Rubbermaid, han experimentado una disminución en su tasa de introducciones exitosas de nuevos productos.[6]

TABLA 12–1
LOS EJECUTIVOS TEMEN QUE SUS EMPRESAS REDUZCAN SU NIVEL DE INNOVACIÓN

Una encuesta entre ejecutivos de negocios que llevó a cabo *Fortune* con la colaboración de la empresa consultora Integral, Inc., reveló los porcentajes de los que respondieron **de acuerdo** o **fuertemente de acuerdo** a las cinco afirmaciones siguientes:	
Su empresa ha perdido recientemente clientes de bajo valor en pequeños nichos de mercado o segmentos del mercado popular.	55%
Su organización deja pasar oportunidades de crecimiento que habría aprovechado cuando la empresa era más pequeña porque las oportunidades son ahora “demasiado pequeñas para ser interesantes”.	60%
No existe una relación entre el tipo de innovaciones que sugiere su personal de primera línea y los tipos de innovaciones en los que invierte la administración de alto nivel.	64%
Cuando su organización ve una tecnología potencialmente dañina, la define como un problema técnico (“¿aceptarán nuestros clientes el producto?”) en vez de un problema de mercado.	58%
Los nuevos participantes han explotado oportunidades en las que la incertidumbre en cuanto al tamaño del mercado y las necesidades del cliente ocasionaron la inactividad de su empresa.	68%

Fuente: “Don’t Leave Us Behind”, *Fortune* (3 de abril de 2000), pág. 250.

En este capítulo se examinan los aspectos estratégicos de tecnología e innovación, ya que afectan el análisis ambiental, la formulación e implementación de la estrategia y la evaluación y control.

12.1 El papel de la administración

Debido al aumento de la competencia y los ciclos acelerados de desarrollo de productos, la innovación y la administración de la tecnología se han convertido en factores cruciales para el éxito corporativo. La investigación que realizaron Forbes, Ernst & Young y la Wharton School Business descubrió que el motor más importante del valor corporativo de las empresas de bienes de consumo tanto duraderos como no duraderos es la innovación.[7] El desarrollo de nuevos productos se relaciona positivamente con el rendimiento corporativo.[8] Alrededor de la mitad de los beneficios de todas las empresas estadounidenses proceden de productos lanzados durante los diez años anteriores.[9] Algo menos evidente es la forma en que una empresa puede generar un rendimiento sobre la inversión importante en IyD, así como un sentido general de entusiasmo para el comportamiento innovador y la toma de riesgos. Una manera es incluir la innovación en el texto donde se declara la misión de la empresa. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 12.1** para conocer declaraciones de misión de empresas reconocidas. Otra forma es establecer políticas que apoyen el proceso innovador. Por ejemplo, 3M tiene la política de generar por lo menos 25% de sus ingresos a partir de productos introducidos en los tres años anteriores. Para apoyar esta política, esta corporación de 13,000 millones de dólares invierte anualmente casi mil millones de dólares en innovación.[10]

Los altos directivos deben destacar la importancia de la tecnología y la innovación y el personal de la corporación debe reforzarla. Si la administración de alto nivel y la junta directiva no tienen interés en estos temas, los administradores de niveles inferiores tienden a imitar esa falta de interés. Cuando hace varios años el crecimiento de las ventas y ganancias se estancó en P&G, el nuevo director general, Art Lafley, se percató de que el desarrollo de productos ya no era una competencia central de la empresa. En 2002, sólo 12 de las casi 250 marcas de ella generaban la mitad de las ventas e incluso un porcentaje más alto de sus beneficios.[11] Lafley urgió a los grupos de productos a “conectarse y desarrollar”, pero incorporó expertos de marcas no relacionadas para ayudar con la creación de nuevos productos. Un ejemplo del efecto de la instrucción de Lafley fue la decisión de entrar al negocio del cuidado de automóviles en el hogar. En vez de formar un equipo de proyectos que tratara de desarrollar un nuevo producto por sí mismo, P&G buscó y encontró destrezas en diferentes partes de la empresa. Los expertos

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 12.1

Ejemplos de hincapié en la innovación en declaraciones de la misión

Para destacar la importancia de la tecnología, creatividad e innovación para el éxito corporativo general en el futuro, algunas empresas reconocidas han incluido secciones, con este propósito, en sus declaraciones de misión. Algunas de ellas se presentan a continuación:

General Mills: "La innovación es el motor principal del crecimiento… Para ser los primeros entre nuestros competidores, debemos desafiar constantemente el *statu quo* y estar dispuestos a experimentar… Nuestro sistema de motivación recompensará fuertemente la toma de riesgos exitosa, sin penalizar una idea innovadora que no haya funcionado".

Gerber: "[La misión se logrará] mediante inversión en productos, cuerpo de conocimientos, innovación e investigación continuos en las áreas de nutrición, cuidado y desarrollo infantil."

Gillette: "Invertiremos y dominaremos las tecnologías clave que sean vitales para el éxito de las categorías."

Hallmark: "[Creemos] que la creatividad y la calidad, en nuestro concepto, productos y servicios, son esenciales para nuestro éxito."

Intel: "Para lograr el éxito debemos mantener nuestro ambiente innovador. Nos esforzamos por abrazar el cambio, desafiar el *statu quo*, escuchar todas las ideas y puntos de vista, fomentar y recompensar la toma de riesgos informada y aprender de nuestros éxitos y errores."

Merck & Co.: "Estamos dedicados a lograr el nivel más alto de excelencia científica y a comprometer nuestra investigación para conservar la salud humana y mejorar la calidad de vida."

Fuente: P. Jones y L. Kahaner, *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark* (Nueva York: Currency Doubleday, 1995).

en filtros de agua de la unidad PuR sabían cómo desionizar el agua para eliminar los minerales. Su unidad de la marca Cascade ya contaba con un compuesto en su detergente para platos que reducía las manchas de agua. El equipo de proyectos combinó ambas tecnologías para producir el atomizador manual Mr. Clean AutoDry, un dispositivo que rocía jabón sobre los automóviles y después los enjuaga sin dejar manchas. El resultado fue un aumento que duplicó las ventas de la marca Mr. Clean en un año.[12]

La administración tiene la obligación no sólo de fomentar el desarrollo de nuevos productos, sino también de construir un sistema para garantizar que la tecnología se usa con la mayor eficacia, tomando en cuenta al consumidor. De todos los nuevos productos que llegan al mercado, entre 33 y 60% no logran obtener ganancias.[13] Un estudio realizado por los consultores de Chicago Kuczmarski & Associates sobre 11,000 nuevos productos vendidos por 77 empresas de manufactura, servicio y productos de consumo reveló que sólo 56% de los bienes de reciente introducción todavía se vendía cinco años después. Sólo una de 13 ideas de nuevos productos llegó a los mercados de prueba. Aunque algunos directivos consideran que este porcentaje de nuevos productos exitosos debe mejorar, otros sostienen que un porcentaje demasiado alto significa que la empresa no está afrontando los riesgos necesarios para desarrollar un producto realmente exitoso.[14]

Un estudio sobre 111 innovaciones de productos exitosas y 86 no exitosas descubrió que las *innovaciones exitosas* presentaban alguna o todas las características siguientes:

- Eran relativamente nuevas para el mercado.
- Se basaban en tecnología suficientemente probada.
- Ahorraban dinero, satisfacían las necesidades de los clientes y apoyaban las prácticas existentes.

En contraste, las *innovaciones no exitosas* tenían una serie diferente de características:

- Se basaban en tecnología de punta o no probada.
- Seguían un enfoque de imitación.
- Se crearon sin una solución claramente definida en mente.[15]

La importancia de que la administración de alto nivel proporcione la dirección adecuada se ejemplifica con la administración de Apple Computer por Steve Jobs. Desde que cofundó la empresa, Jobs

ha impulsado a Apple para proporcionar no sólo un producto, sino todo un sistema. Por ejemplo, en 2001, la compañía decidió fabricar un reproductor de música digital, el iPod, que fuera fácil de usar con medios digitales, como el Walkman de Sony lo era con los casetes de audio. Sin embargo, Jobs se percató de que la empresa no tendría éxito si sólo fabricaba y vendía hardware. El reproductor digital sería inútil sin una tienda de descarga en línea. Mediante una cuidadosa negociación de las cuestiones de derechos digitales con empresas disqueras renuentes, logró algo nunca antes alcanzado: proporcionar acceso legal y fácil a más de un millón de canciones. Para 2004, Apple vendió 3.7 millones de iPods valuados en mil millones de dólares. Comentando sobre el éxito del iPod, Jobs explicó: "Podemos inventar una solución completa que funcione".[16]

12.2 Análisis ambiental

Los aspectos de innovación y tecnología influyen en el análisis ambiental tanto externo como interno.

Análisis externo

Las corporaciones necesitan analizar continuamente sus ambientes externos, social y de tareas, en busca de nuevos desarrollos tecnológicos que puedan aplicarse a sus productos existentes o potenciales. La investigación revela que las empresas que analizan su ambiente externo son más innovadoras que las que se centran en el interior en sus competencias centrales como una forma de generar nuevos productos o procesos.[17] Las partes interesadas, sobre todo los clientes, pueden ser participantes clave en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Desarrollos tecnológicos

Motorola, una empresa reconocida por su visión para invertir en nuevas tecnologías rentables y mejoramientos de manufactura, posee un complejo sistema de vigilancia. Su departamento de inteligencia da seguimiento a los últimos desarrollos tecnológicos que se hayan presentado en conferencias científicas, revistas y disertaciones o charlas sobre comercio. Esta información ayuda a crear "mapas de carreteras tecnológicas" que evalúan dónde es probable que ocurran innovaciones, cuándo se pueden incorporar a nuevos productos, cuánto dinero costará su desarrollo y en qué desarrollos trabaja la competencia.[18]

Una empresa que centra sus esfuerzos de análisis demasiado cerca de su línea actual de productos es peligrosa. La mayoría de los nuevos desarrollos que amenazan las prácticas de negocios y las tecnologías existentes no provienen de los competidores presentes ni siquiera de las industrias tradicionales. Una nueva tecnología que sustituye a una existente a un costo más bajo y proporciona mayor calidad puede cambiar la base de la competencia en una industria. Por lo tanto, los administradores necesitan analizar activamente el ambiente en busca de ideas de nuevos productos porque ahí es donde se encontrarán los grandes adelantos innovadores.[19] Por ejemplo, considere el efecto de la tecnología de internet en la industria del software para computadoras personales. Microsoft Corporation había ignorado la tecnología de internet en desarrollo durante las décadas de los ochenta y principios de los noventa, en tanto que competía con éxito con IBM, Lotus y WordPerfect para dominar el software de sistema operativo a través de Windows 95, así como los programas de procesamiento de palabras y hoja de cálculo a través de Microsoft Office. Irónicamente, del mismo modo que Microsoft introdujo su nuevo sistema operativo Windows 95, la recién llegada Netscape usaba los applets de Java en su programa de navegación orientado gráficamente y fácil de usar, con el potencial de hacer innecesarios los sistemas operativos. Para cuando Microsoft se dio cuenta de la importancia de esta amenaza, Netscape ya se había establecido como el estándar en la industria de los navegadores. Microsoft se vio obligada a invertir enormes cantidades de tiempo y recursos tratando de igualar la dominante participación de mercado de Netscape con su propio navegador Internet Explorer.

Una manera de conocer nuevos desarrollos tecnológicos en una industria es ubicar parte de la IyD o manufactura de una empresa en sitios donde existe un fuerte efecto en el desarrollo de productos. Las grandes corporaciones multinacionales (CMN) realizan entre 5 y 25% de su IyD fuera de su país de

origen.[20] Por ejemplo, las fábricas de automóviles prefieren tener centros de diseño al sur de California e Italia, áreas clave de este tipo de actividades. Las empresas de software de todo el mundo saben que deben tener presencia de programación en Silicon Valley, en California, si desean competir a la vanguardia de la tecnología. Lo mismo es válido para la industria de los semiconductores en términos de manufactura.[21]

Efecto de las partes interesadas en la innovación

Una empresa debe recurrir a sus partes interesadas, especialmente a sus clientes, proveedores y distribuidores, en busca de fuentes de mejoramientos de productos y servicios. Estos grupos de personas tienen mucho que ganar de productos o servicios innovadores. En ciertas circunstancias, pueden proponer nuevas direcciones para el desarrollo de productos. Algunos de los métodos para recolectar información de partes interesadas clave son el uso de usuarios líderes, la investigación de mercado y la experimentación de nuevos productos.

Usuarios líderes. La investigación realizada por Von Hipple indica que los clientes son una fuente clave de innovación en muchas industrias. Por ejemplo, 77% de las innovaciones desarrolladas en la industria de los instrumentos científicos proviene de los usuarios de los productos. Los proveedores también son fuentes importantes frecuentemente. Éstos contribuyeron con 36% de las innovaciones en la industria termoplástica, según Von Hipple.[22] Una forma de comercializar una nueva tecnología es a través de la interacción temprana y profunda con los clientes de una empresa en un proceso denominado codesarrollo.[23] Este tipo de cliente se denomina “usuario líder”.

Von Hipple sostiene que las empresas deben recurrir a los usuarios líderes en busca de ayuda para desarrollar productos, sobre todo en industrias de alta tecnología donde el ritmo es tan rápido que un producto cae en la obsolescencia en cuanto llega al mercado. Estos **usuarios líderes** son “empresas, organizaciones o individuos que van a la vanguardia de las tendencias de mercado y tienen necesidades que superan a las del usuario promedio”.[24] Son los primeros en adoptar un producto porque se benefician significativamente de su uso, aunque no esté desarrollado por completo. Por ejemplo, en Dow Chemical, los científicos solicitan retroalimentación de los clientes antes de desarrollar un nuevo producto en el laboratorio. Una vez que éste está listo para su comercialización, Dow proporciona a sus usuarios líderes la primera oportunidad de usarlo y sugerir mayores desarrollos.[25]

En 3M, un equipo de desarrollo de productos de la División de Mercados Médico-Quirúrgicos recibió la tarea de crear una innovación en el área de los campos quirúrgicos, es decir, el material que evita las infecciones durante la cirugía. En ese momento, 3M dominaba el mercado, pero no había desarrollado un nuevo producto en casi una década. Después de dedicar seis semanas a aprender sobre las causas y la prevención de infecciones, el equipo de proyectos dedicó un periodo igual a investigar las tendencias en el área del control de las infecciones. Luego, el equipo trabajó para identificar a los usuarios líderes, médicos de países en desarrollo y veterinarios que no podían costear los costosos campos existentes. El equipo invitó a varios usuarios líderes a un taller de dos días y medio denominado “¿Es posible encontrar un enfoque revolucionario y de bajo costo para el control de las infecciones?” El taller generó conceptos para seis líneas de nuevos productos y un nuevo enfoque radical del control de la infección. El equipo eligió los tres conceptos más sólidos para presentarlos a la administración de alto nivel. 3M ha aplicado con éxito el método de usuarios líderes en ocho de sus 55 divisiones.

Por lo general, los equipos de usuarios líderes están integrados por cuatro a seis personas de los departamentos técnico y de marketing, mientras que una persona participa como líder del proyecto. Por lo general, los miembros del equipo dedican al proyecto de 12 a 15 horas a la semana. Con propósitos de planificación, un equipo debe dedicar de cuatro a seis semanas a cada etapa y de cuatro a seis meses a todo el proyecto. Las cuatro etapas del proceso de usuarios líderes son:

1. **Establecer el fundamento:** identificar los mercados meta, así como el tipo y el nivel de innovaciones deseadas.
2. **Determinar las tendencias:** investigar el campo y conversar con expertos que posean una visión amplia de las tecnologías emergentes y las aplicaciones de vanguardia.

3. **Identificar a los usuarios líderes:** conversar con los usuarios que van a la delantera en los mercados meta y relacionados para entender sus necesidades.
4. **Desarrollar la innovación:** patrocinar un taller de dos o tres días con varios usuarios líderes y media docena de empleados técnicos y de marketing. Los participantes trabajan primero en grupos pequeños y después en conjunto para diseñar los conceptos finales que concuerden con las necesidades de la empresa y los usuarios.[26]

Investigación de mercado. Un método más tradicional para obtener ideas de nuevos productos es usar la **investigación de mercado** para encuestar a los usuarios existentes con respecto a lo que les gustaría de un nuevo producto. Empresas como P&G han utilizado este método con éxito para identificar las preferencias de los consumidores. Es especialmente útil para dirigir los mejoramientos graduales de los productos existentes. Por ejemplo, la empresa BMW pide sugerencias a los propietarios de automóviles de su marca para mejorar sus ofertas del momento y obtener ideas para nuevos productos.

Sin embargo, la investigación de mercado no proporciona necesariamente la información que se requiere para lanzar productos o servicios en verdad innovadores (innovación radical). Según el ejecutivo de Sony, Kozo Ohsone, “cuando uno introduce productos que nunca antes se han inventado, ¿qué tan buena es la investigación de mercado?” Por ejemplo, Hal Sperlich adoptó el concepto de la minivan de Ford para Chrysler cuando Ford se negó a desarrollar el concepto. Según Sperlich,

> *[Ford] no creía que existiera un mercado porque el producto no existía. La industria del automóvil otorga un gran valor a los estudios históricos de los segmentos de mercado. Bien, no pudimos probar que había un mercado para la minivan porque no había un segmento histórico que citar. En Detroit, la mayoría de los dólares para el desarrollo de productos se invierten en mejoramientos modestos de productos existentes y la mayor parte del dinero para la investigación de mercado se invierte en estudiar lo que los clientes prefieren entre los productos disponibles. Durante los diez años del desarrollo de la minivan, nunca recibimos una carta de un ama de casa pidiéndonos que inventáramos una. Para los escépticos, eso probaba que no existía un mercado.*[27]

En realidad, la prioridad otorgada a la orientación hacia el consumidor podría evitar que las empresas desarrollaran productos innovadores. Un estudio del efecto de la discontinuidad tecnológica (que se explicó en el **capítulo 5**) en diversas industrias reveló que las empresas líderes no lograban cambiar a la nueva tecnología no porque la administración ignorara el nuevo desarrollo, sino porque escuchaban demasiado a sus clientes actuales. En todas estas empresas, una tarea clave de la administración era decidir cuál de los diversos productos y programas de desarrollo propuestos debía recibir recursos financieros. El criterio utilizado para tomar la decisión era el rendimiento total percibido de cada proyecto, ajustado a su riesgo percibido. Los proyectos orientados hacia las necesidades conocidas de clientes clave en mercados establecidos ganaban constantemente la mayoría de los recursos. Los complejos sistemas de planificación y compensación favorecían cada vez más este tipo de proyecto. Como resultado, las empresas líderes seguían usando la tecnología establecida para fabricar los productos que solicitaban sus clientes existentes, lo cual permitía a los pequeños competidores emprendedores desarrollar tecnologías más nuevas y riesgosas.[28]

Como el mercado para los productos innovadores basado en la nueva tecnología era muy pequeño al principio, los nuevos proyectos tenían tiempo para perfeccionar el diseño de productos, crear suficiente capacidad de manufactura y establecer el producto como el estándar de la industria (como hizo Netscape con su navegador de internet). A medida que el mercado empezó a adoptar el nuevo estándar, los clientes de las empresas líderes comenzaron a pedir los productos basados en la nueva tecnología. Aunque algunos fabricantes establecidos podían defender su participación de mercado por medio de un intenso desarrollo de productos y actividad de marketing (como lo hizo Microsoft en contra de Netscape), muchas empresas, al descubrir que los nuevos participantes habían desarrollado ventajas insuperables en costos de manufactura y experiencia de diseño, se vieron obligadas a salir del mercado. Incluso los fabricantes establecidos que se convirtieron a la nueva tecnología fueron incapaces de ganar una porción significativa del nuevo mercado.[29]

Experimentación y adquisición de nuevos productos. En vez de recurrir a usuarios líderes o a la investigación de mercado para evaluar el potencial de productos innovadores, algunas empresas exitosas utilizan la velocidad y la flexibilidad para obtener información sobre el mercado. Estas empresas han

desarrollado sus productos explorando los mercados potenciales con versiones tempranas de los productos, aprendiendo de estas exploraciones y explorando de nuevo.[30] Por ejemplo, la única investigación de mercado de Seiko es sorprendentemente simple. La empresa introduce cientos de nuevos modelos de relojes en el mercado. Fabrica más de los modelos que vende y elimina los que no vende.

La empresa consultora Arthur D. Little descubrió que el uso de técnicas estándar de investigación de mercado ha generado una tasa de éxito de sólo 8% en el caso de los nuevos cereales, es decir, fracasa 92% de todos los cereales nuevos. Por consiguiente, empresas innovadoras como Keebler y los fabricantes de cereales líderes reducen sus gastos de investigación de mercado y trabajan para disminuir el costo de lanzamiento de nuevos productos mediante la flexibilización de los procesos de manufactura.[31]

Microsoft ha seguido con éxito la estrategia de vigilar a la competencia en busca de nuevos desarrollos. Aplica una estrategia de *abrazar y extender*, esto es, imitar nuevos productos desarrollados por pioneros y perfeccionarlos para superar en ventas a la competencia (este enfoque no es nuevo, P&G utilizó a Mr. Clean para derrotar al recientemente introducido Lestoil). La competencia distintiva de Microsoft es su capacidad para cambiar de dirección y ajustar sus prioridades cuando el mercado cambia.[32] Otro enfoque del desarrollo de nuevos productos es simplemente adquirir nueva tecnología de otros. Por ejemplo, Cisco Systems se mantuvo a la vanguardia en la fabricación y venta de enrutadores de internet al adquirir varias empresas incipientes de alta tecnología. En realidad, Cisco subcontrató su IyD a capitalistas de riesgo de California.[33]

Análisis interno

Además de analizar el ambiente externo, los estrategas también deben evaluar la capacidad de su empresa para innovar eficazmente planteándose las preguntas siguientes:

1. ¿Ha desarrollado la empresa los recursos necesarios para probar nuevas ideas?
2. ¿Permiten los administradores la experimentación con nuevos productos o servicios?
3. ¿Estimula la corporación la toma de riesgos y tolera los errores?
4. ¿Está el personal más interesado en nuevas ideas o en defender su territorio?
5. ¿Es fácil integrar equipos de proyectos autónomos?[34]

Además de responder estas preguntas, los estrategas deben determinar qué tan bien se asignan internamente los recursos empresariales y evaluar la capacidad de la organización para desarrollar y transferir nueva tecnología a la generación de productos y servicios innovadores de manera oportuna. Estos aspectos son importantes, ya que se requieren en promedio siete ideas para generar un nuevo producto comercial, según la Asociación de Administración y Desarrollo de Productos.[35]

Aspectos de asignación de recursos

Una empresa debe proporcionar los recursos necesarios para la investigación y el desarrollo eficaces. Diversos estudios indican que la **intensidad de IyD** de una empresa, es decir, su inversión en investigación y desarrollo como un porcentaje de sus ingresos de ventas, es un medio clave para ganar participación de mercado en la competencia global.[36] El monto del dinero invertido en IyD varía frecuentemente por industria. Por ejemplo, los sectores de software informático y medicamentos invierten en promedio de 11 a 13% de su ingreso de ventas en esta área. Otras industrias, como la de alimentos y la de envases y empaques, invierten menos de 1%. Una buena regla general para la inversión en IyD es que una corporación debe invertir un porcentaje “normal” para esa industria en particular, a menos que su estrategia competitiva indique algo distinto.[37] La investigación señala que la congruencia de la estrategia de IyD y la asignación de recursos a través de líneas de negocio mejora el rendimiento corporativo, ya que permite a la empresa desarrollar mejor las sinergias entre líneas de productos y unidades de negocio.[38]

Sin embargo, invertir simplemente dinero en IyD o nuevos proyectos no garantiza resultados útiles. Un estudio descubrió que aunque las grandes empresas invierten casi el doble por patente de IyD que empresas más pequeñas, éstas obtuvieron mejores resultados de las suyas. La tasa de innovación de pequeñas empresas fue de 322 innovaciones por millón de habitantes frente a 225 por la misma cantidad en el caso de las grandes empresas.[39] Un estudio realizado recientemente por la Administración

de Pequeñas Empresas de Estados Unidos reportó que las patentes obtenidas por pequeñas empresas tenían el doble de probabilidades de estar entre el 1% más alto de las patentes citadas más ampliamente que las patentes registradas por grandes empresas.[40] Una explicación de este fenómeno es que estas últimas (sobre todo las más antiguas) tienden a invertir dinero de desarrollo en extensiones de sus productos existentes (innovación gradual) o a aumentar la eficiencia del rendimiento actual.[41] En contraste, las pequeñas empresas tienden a aplicar la tecnología para mejorar la eficacia a través del desarrollo de productos completamente nuevos (innovación radical).[42] Otros estudios revelan que, a menudo, el máximo innovador en diversas industrias son las medianas empresas, pues por lo general, son más eficaces y eficientes que otras en transferir tecnología. Con frecuencia, las empresas muy pequeñas no cuentan con suficientes recursos para explotar nuevos conceptos (a menos que reciban el apoyo de capitalistas de riesgo con grandes fondos), en tanto que la burocracia presente en las grandes empresas recompensa la permanencia en vez de la creatividad.[43] A partir de estos estudios, Hitt, Hoskisson y Harrison afirman la existencia de una relación en forma de U invertida entre el tamaño y la innovación. Según Hitt y otros, "esto sugiere que las organizaciones son flexibles y sensibles hasta cierto tamaño límite, pero encuentran inercias negativas después de ese punto".[44]

En algunos casos, las empresas desperdician su inversión en IyD. Por ejemplo, entre 1950 y 1979, la industria siderúrgica estadounidense invirtió 20% más en mantenimiento y mejoramiento de plantas por cada tonelada de capacidad de producción agregada o reemplazada que la industria siderúrgica japonesa. No obstante, la administración de alto nivel de las empresas siderúrgicas estadounidenses no reconoció ni adoptó dos innovaciones en la fabricación de acero, el horno de oxígeno básico y la colada continua. Su indecisión para adoptar la nueva tecnología les ocasionó la pérdida del mercado mundial de este producto.[45]

Aspectos de tiempo de comercialización

Además del dinero, otro aspecto importante de la administración eficaz de la IyD es el **tiempo de comercialización**. Durante la década de los ochenta, el tiempo aceptable desde el surgimiento hasta la rentabilidad de un programa específico de IyD era generalmente de siete a 11 años. Sin embargo, según Karlheinz Kaske, director general de Siemens AG, el tiempo disponible para completar el ciclo es cada vez más corto. Las empresas ya no pueden suponer que los competidores les darán el número de años necesarios para recuperar su inversión. Kaske afirma que, en el pasado, "transcurrían de diez a 15 años antes de que nuevos productos reemplazaran a los antiguos... ahora, se requieren sólo cuatro o cinco años".[46] El tiempo de comercialización es un aspecto importante porque 60% de las innovaciones patentadas son imitadas generalmente en un periodo de cuatro años a 65% del costo de la innovación.[47] En la década de los ochenta, las fábricas de automóviles japonesas obtuvieron una increíble ventaja competitiva sobre las empresas estadounidenses al reducir el tiempo de comercialización de nuevos productos a sólo tres años (las empresas de este último origen necesitaban cinco años).[48]

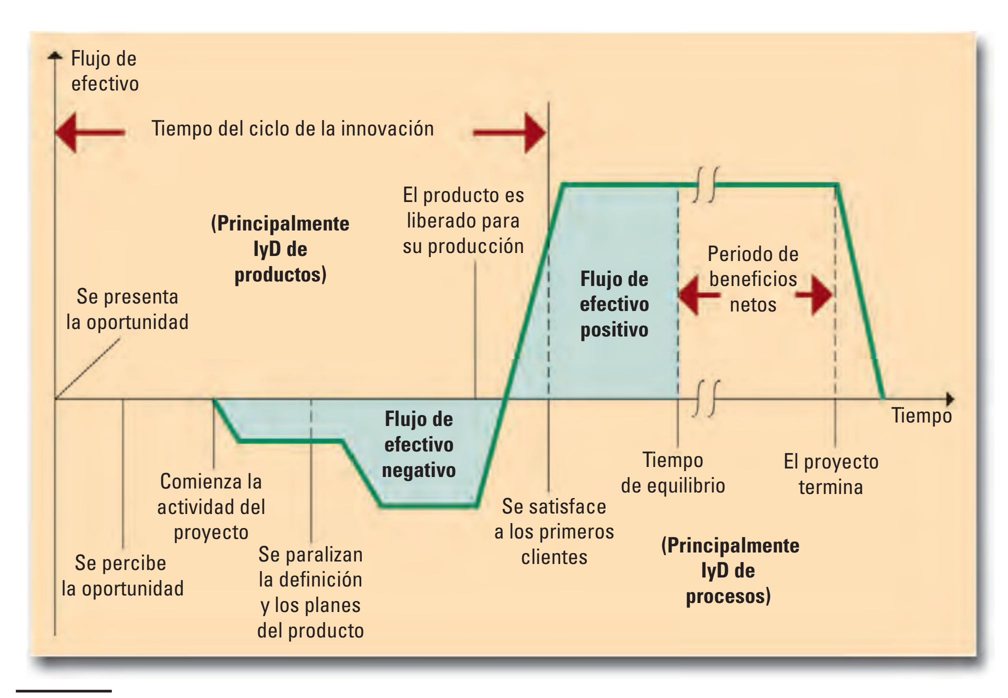
12.3 Formulación de la estrategia

La estrategia de IyD se ocupa no sólo de la decisión de ser un líder o un seguidor en cuanto a tecnología y entrada al mercado (lo cual se analizó en el **capítulo 8**, en la sección de estrategia de IyD), sino también de elegir la fuente de la tecnología. ¿Debe una empresa desarrollar su propia tecnología o adquirirla de otros? La estrategia también toma en cuenta la mezcla particular de una empresa de IyD básica y aplicada y de IyD de productos y procesos (lo cual se analizó en el **capítulo 5**). La mezcla particular debe ser apropiada para el nivel de desarrollo industrial, así como para las estrategias corporativas y de negocios específicas de la empresa.

IyD de productos y procesos

Como ilustra la **figura 12.1**, la proporción de IyD de productos y procesos varía en la medida en que un producto avanza a lo largo de su ciclo de vida. En las etapas iniciales, las **innovaciones de productos** son más importantes porque las características físicas y las capacidades del producto afectan más el rendimiento financiero. Posteriormente, las **innovaciones de procesos**, como mejores instalaciones de manufactura, el aumento de la calidad de los productos y una distribución más rápida adquieren impor-

Figura 12–1
IyD de productos y procesos en el ciclo de vida de la innovación



Fuente: adaptado de M. L. Patterson, "Lessons from the Assembly Line", Journal of Business Strategy *(mayo y junio de 1993), pág. 43. Reimpreso con permiso. Emerald Group Publishing Limited.*

tancia para mantener los rendimientos económicos del producto. Generalmente, la IyD de productos ha sido clave para lograr estrategias de diferenciación, en tanto que la IyD de procesos ha sido esencial para apoyar estrategias exitosas de liderazgo en costos.

Históricamente, las corporaciones estadounidenses no han sido tan diestras en las innovaciones de procesos como las empresas alemanas y japonesas. La razón principal ha sido el monto de dinero invertido en cada tipo de IyD. Las empresas estadounidenses invierten, en promedio, 70% de su presupuesto de IyD en investigación y desarrollo de productos y sólo 30% en IyD de procesos; las empresas alemanas invierten 50% en cada tipo y las japonesas 30% en IyD de productos y 70% en IyD de procesos.[49] La enorme importancia que los fabricantes estadounidenses de grandes aparatos electrodomésticos han dado tradicionalmente a la IyD de procesos es una razón por la que tienen una posición tan sólida en el mercado estadounidense. El hincapié en la calidad y durabilidad, junto con la renuencia a realizar cambios de diseño importantes sólo por realizarlos, ha generado productos con una vida útil promedio de 20 años en el caso de los refrigeradores y de 15 años en el de las lavadoras y secadoras. Aunque la calidad ha mejorado significativamente en los últimos 20 años, la lavadora, la secadora y el refrigerador promedio cuestan no más de lo que costaban hace 20 años y, sin embargo, duran casi el doble.

Para ser competitivas, las empresas deben encontrar la mezcla adecuada de IyD de productos y procesos. La investigación indica que el hincapié exagerado de parte de una empresa en la IyD de procesos orientados hacia la eficiencia puede eliminar la IyD de productos.[50] Aunque la clave para el éxito de la industria estadounidense de grandes aparatos electrodomésticos ha sido la importancia que ha otorgado a la innovación de procesos, la innovación de productos significativa tiene más probabilidades de generar las ventajas que obtienen las empresas pioneras.[51] Por ejemplo, la introducción que hizo Maytag de Neptuno, un nuevo tipo de lavadora de carga frontal, le proporcionó una importante ventaja de marketing incluso después de que Whirlpool y General Electric introdujeron sus versiones del nuevo producto.

Suministro de tecnología

El **suministro de tecnología**, generalmente una decisión de fabricar o comprar, es importante en la estrategia de IyD de una empresa. Aunque la IyD interna ha sido tradicionalmente una fuente significativa de conocimiento técnico (lo que ha generado valiosas patentes) para las empresas, éstas también

pueden recurrir a las capacidades de IyD de competidores, proveedores y otras organizaciones a través de acuerdos contractuales (como licencias, acuerdos de IyD y empresas conjuntas) o adquisiciones. Cada enfoque posee ventajas y desventajas.[52] Un ejemplo de adquisición de tecnología fue la compra que hizo Motorola en 2004 de MeshNetworks, Inc. para obtener la tecnología Wi-Fi necesaria en su negocio de construcción gubernamental.[53] Cuando los ciclos tecnológicos eran más largos, las empresas tendían a elegir una estrategia independiente de IyD no sólo porque ésta le daba un tiempo límite mayor antes de que sus competidores la copiaran, sino también porque era más rentable a largo plazo. En el mundo actual, con ciclos de vida de innovación más cortos y competencia global, ya no pueden darse el lujo de esperar a cosechar un beneficio a largo plazo.

Las empresas que no tienen la capacidad de financiar por sí solas los enormes costos de desarrollo de una nueva tecnología pueden coordinar su IyD con otras firmas por medio de una **alianza estratégica de IyD**. En la década de los noventa, más de 150 alianzas de cooperación en las que participaban mil empresas operaban en Estados Unidos y muchas más lo hacían a través de Europa y Asia.[54] Estas alianzas pueden ser: 1) programas o contratos conjuntos para desarrollar una nueva tecnología, 2) emprendimientos conjuntos que establecen una empresa independiente para llevar un nuevo producto al mercado o 3) inversiones minoritarias en empresas innovadoras en las que el innovador obtiene el capital necesario y el inversionista logra acceso a investigación valiosa. Por ejemplo, la empresa de biotecnología Amgen ha realizado muchas alianzas estratégicas como parte de su estrategia de crecimiento. Utiliza su cultura corporativa colegial para atraer proyectos empresariales que evitan normalmente a las grandes empresas. “Tratamos de tener un sentido de pequeña empresa”, explica el director general de Amgen, Kevin Sharer. En 2003, Amgen había formalizado asociaciones con 100 empresas. Desarrolló su último fármaco, Cinacalcet, un tratamiento para una enfermedad renal llamada hiperparatiroidismo secundario, a través de una licencia con uno de sus socios, NPS Pharmaceuticals.[55]

¿Cuándo debe una empresa adquirir u obtener bajo licencia la tecnología de otros en vez de desarrollarla internamente? De acuerdo con el enfoque basado en recursos que se analizó en el **capítulo 5**, una empresa debe adquirir tecnologías que estén disponibles comúnmente, pero producir (y proteger) aquellas que sean raras, valiosas, difíciles de imitar y que no tenga sustitutos cercanos. Además, la subcontratación de tecnología puede ser adecuada cuando:

- La tecnología es poco importante para lograr una ventaja competitiva.
- El proveedor tiene tecnología patentada.
- La tecnología del proveedor es mejor o más barata y razonablemente más fácil de integrar al sistema existente.
- La estrategia de la empresa se basa en el diseño de sistemas, el marketing, la distribución y el servicio, no en el desarrollo y la manufactura.
- El proceso de desarrollo tecnológico requiere una destreza especial.
- El proceso de desarrollo tecnológico requiere nuevo personal y recursos.[56]

Licenciar tecnología a otras empresas puede ser una excelente estrategia de IyD, sobre todo en un ambiente turbulento de alta tecnología donde ser la primera empresa en establecer el diseño dominante estándar puede proporcionar una ventaja competitiva.[57] Matsushita aplicó exitosamente esta estrategia para superar al formato beta de Sony tecnológicamente mejor con el formato VHS para reproductores de videocasetes. Cuando Matsushita licenció gratuitamente el formato VHS a todos los demás fabricantes de reproductores de videocasetes, Sony quedó relegada a una posición minoritaria en el mercado y Matsushita (a través de su marca Panasonic) se convirtió en el principal fabricante de reproductores de videocasetes.[58] La concesión de licencias permite a una empresa entrar en mercados extranjeros donde sería imposible ingresar de otro modo debido a los enormes aranceles, las prohibiciones y restricciones de importación o el alto costo y riesgo de invertir en fábricas extranjeras. La concesión de licencias es una estrategia internacional alterna cuando es imposible realizar exportaciones o llevar a cabo la producción local a través de una subsidiaria o empresa conjunta.[59]

Un asunto grave en el suministro de nueva tecnología es el uso de la propiedad intelectual de otra empresa sin pagar por ella. La **propiedad intelectual** es el conocimiento especial que se utiliza en un nuevo producto o proceso desarrollados por una empresa para uso propio que usualmente está protegido por una patente, derecho de autor, marca registrada o secreto comercial. Puede ser concedida en licencia

a otra empresa a cambio de una retribución. Como se mencionó anteriormente, fabricar y vender una imitación del producto de otra firma (como los zapatos deportivos Nike) se considera piratería. Tanto la industria discográfica como la cinematográfica se ven amenazadas constantemente por la duplicación ilegal de sus productos.

El número de patentes que se registran en Estados Unidos crece a una tasa anual de 6%, que corresponde a casi el doble del nivel de hace una década. Un crecimiento similar ocurre en otras partes del mundo. Las patentes son globales. Aunque una patente estadounidense no funciona fuera de Estados Unidos, en teoría, la misma idea no se puede patentar en ningún otro lado.[60] Los países que integran la Organización Mundial de Comercio (OMC) deben aceptar el Acuerdo sobre Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (Trips, por sus siglas en inglés, *trade-related aspects of intellectual property rights*), un acuerdo internacional que establece normas mínimas para la protección legal de la propiedad intelectual.[61] Como China se unió recientemente a la OMC, varias empresas intentan hacer cumplir sus patentes en ese país. Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer un ejemplo de una empresa china demandada por Cisco Systems por violaciones a la propiedad intelectual.

Importancia de la competencia tecnológica

Las empresas que priorizan el crecimiento por medio de adquisiciones en vez de desarrollo interno a largo plazo tienden a ser menos innovadoras que otras.[62] La investigación sugiere que las empresas deben tener por lo menos una capacidad mínima para evaluar correctamente el valor de la tecnología desarrollada por otras empresas. Esto se denomina "capacidad de absorción" de las empresas y es un pro-

TEMA GLOBAL

Uso de la propiedad intelectual en Huawei Technologies

Xu Danhua, jefe del departamento de preinvestigación de Huawei Technologies, trabaja para desarrollar productos para hogares digitales. Usa tecnologías para enlazar PC, televisores, estéreos y otros aparatos a internet y entre sí en un edificio o departamento. "Me gusta enfrentar los retos de la nueva tecnología", comenta Xu. "Huawei es una empresa que adopta muy rápidamente las tendencias de la industria". Esta es una dirección relativamente nueva para una empresa que hasta hace poco era un fabricante de bajo costo de equipo desarrollado en otras partes. Huawei vende complejos productos electrónicos a clientes internacionales. Según el director de IyD de la empresa, "Huawei es una empresa global con mercados globales en mente". Para aprovechar al personal capacitado de otras partes del mundo, está construyendo centros de desarrollo en Europa, India y Estados Unidos.

Cisco Systems, una empresa fabricante de equipo de conectividad de redes, presentó una demanda contra Huawei en diciembre de 2003, a la cual atribuía violación de patentes y de derechos de autor y solicitando una orden judicial para eliminar del mercado ciertos productos de esta empresa. Cisco ya había obtenido el apoyo del gobierno chino. Después de haber ingresado a la Organización Mundial de Comercio (OMC) apenas en 2001, China estaba ansiosa por deshacerse de su imagen como el principal refugio del mundo de productos pirata. Según un funcionario del Ministerio de Industria de la Información de China, "el gobierno no dará ninguna ayuda política a Huawei".

Huawei argumentó ser inocente, pero pronto anunció una empresa conjunta global con el rival de Cisco, 3Com Corporation. La empresa conjunta proporciona a Huawei el sistema de distribución de 3Com, junto con una base sólida en Estados Unidos. Cuando el vicepresidente ejecutivo de Cisco, Charles Giancarlo, fue informado de la alianza Huawei-3Com, comentó: "Me enojé tanto que no pude hablar durante tres días". Para mantener la presión, Cisco presentó otra demanda al este de Texas, cerca de la oficina de Huawei en Dallas. Por lo general, Huawei vende más barato, hasta 30% o más, que sus rivales occidentales y tiene la reputación de vender productos parecidos a los de Cisco. Era un competidor importante en equipo DSL. "Huawei es una amenaza para todos", afirma Christine Heckart, vicepresidente de marketing de Juniper Networks. "Ofrecen todo lo que se mueve".

Para Huawei, las demandas fueron parte de una transición dolorosa y riesgosa de una posición de mano de obra barata, apoyo gubernamental y leyes permisivas de protección a la propiedad intelectual en China a las reglas más estrictas de los mercados globales. Huawei, ansiosa por deshacerse de su reputación de "imitadora", aceptó resolver la demanda de Cisco Systems en 2004.

Fuentes: resumido de P. Burrows y B. Einhorn, "Cisco: In Hot Pursuit of a Chinese Rival", *Business Week* (19 de mayo de 2003), págs. 62-63 y B. Einhorn, M. Kripalani y J. Ewing, "Huawei: More Than a Local Hero", *Business Week* (11 de octubre de 2004), págs. 180-184.

ducto valioso derivado de la actividad rutinaria interna de IyD.[63] La **capacidad de absorción** es la destreza de una empresa para reconocer, asimilar y utilizar conocimiento externo nuevo.[64] Las compañías que tienen capacidad de absorción pueden usar el conocimiento obtenido externamente para aumentar la productividad de sus gastos de investigación.[65] Además, sin esta capacidad, podrían perder su habilidad para asimilar, posteriormente, las nuevas tecnologías. Por lo tanto, la capacidad de absorción de una empresa es una capacidad dinámica que influye en la naturaleza y la sostenibilidad de su ventaja competitiva.[66]

Una corporación que adquiere una tecnología innovadora debe tener la **competencia tecnológica** necesaria para hacer buen uso de ella. Algunas empresas que introducen la última tecnología en sus procesos no evalúan adecuadamente la competencia de su personal para manejarla. Por ejemplo, una encuesta que se llevó a cabo en el Reino Unido en la década de los ochenta descubrió que 44% de todas las empresas que comenzaban a usar robots se enfrentó a fracasos iniciales y que 22% de ellas abandonó por completo el uso de robots, debido principalmente a la falta de destrezas y conocimientos tecnológicos adecuados.[67] Una empresa estadounidense construyó una planta equipada con manufactura integrada por computadora y controles de procesos estadísticos, pero los empleados no pudieron operar el equipo porque 25% de ellos eran analfabetos.[68]

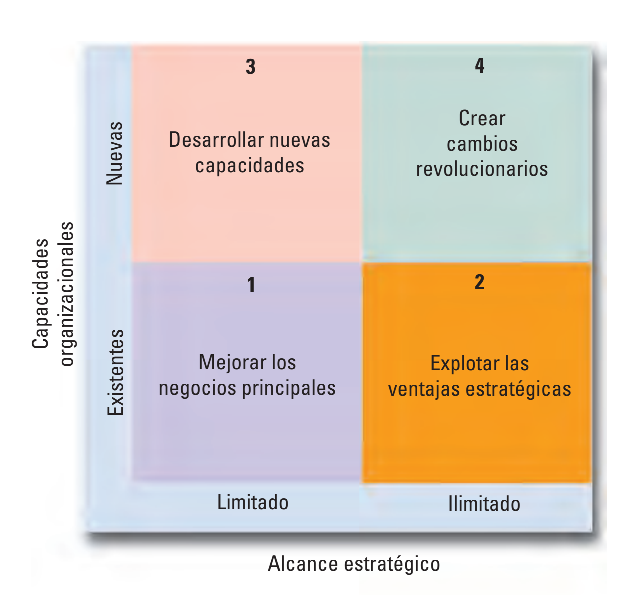
Categorías de innovación

La innovación puede variar de gradual a radical. Como muestra la **figura 12.2**, las *capacidades* (existentes o nuevas) de una corporación interactúan con su *alcance estratégico* (limitado o ilimitado) para formar cuatro categorías básicas de innovación. Las corporaciones pueden destacar una de estas categorías u operar en todas.[69]

Cuadrante 1: mejorar los negocios principales. Este tipo de innovación se centra en modificaciones graduales que se desarrollan de manera rápida y barata. Incluye extensiones de línea y empaques más convenientes y con frecuencia forma parte de una estrategia de crecimiento horizontal. Su debilidad potencial es la miopía de mercado, es decir, la importancia que otorga a los productos y clientes existentes. Como se mencionó anteriormente en este capítulo, PepsiCo es experta en este tipo de innovación.

Cuadrante 2: explotar las ventajas estratégicas. Este tipo de innovación se centra en llevar las marcas y líneas de productos existentes a clientes y mercados nuevos sin requerir un cambio importante en las capacidades actuales. Esto significa ir más allá del alcance estratégico actual de la empresa por me-

Figura 12–2
Categorías de innovación



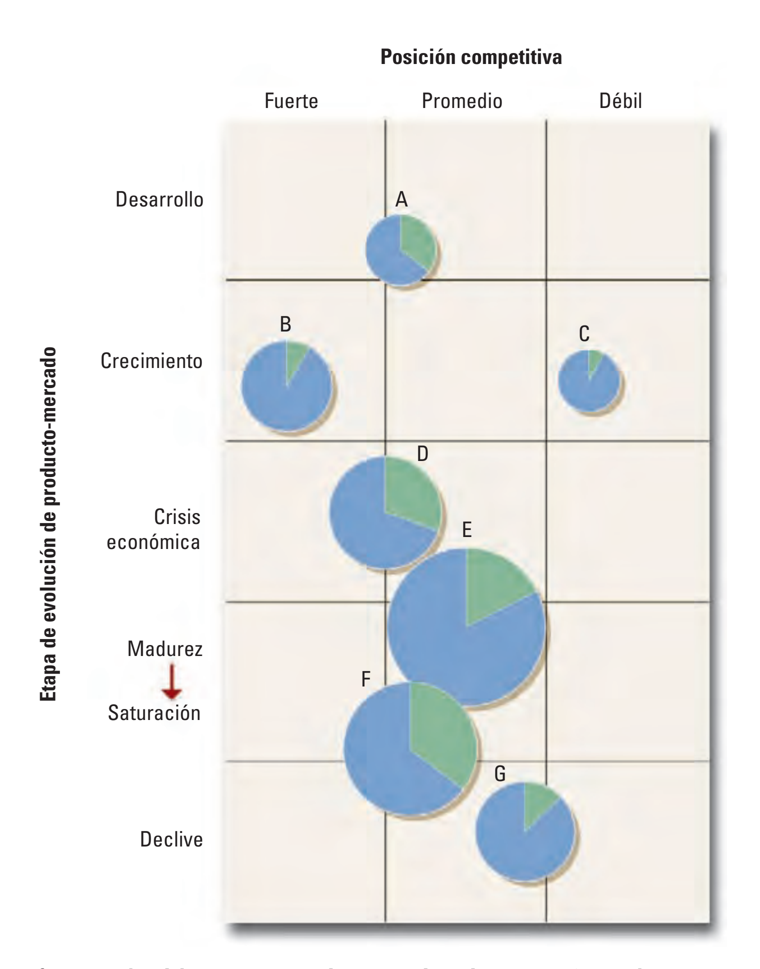
Fuente: adaptado de C. Hickman y C. Raia, "Incubating Innovation", Journal of Business Strategy *(mayo y junio de 2002), pág. 15. Reimpreso con permiso de Emerald Group Publishing Limited.*

dio del apalancamiento de sus capacidades, diseminándolas a través de una gama más amplia de mercados y clientes por medio de la diversificación concéntrica. Su debilidad potencial es la facilidad relativa para imitar la innovación que tienen los competidores con capacidades similares. Coleman y Toro son ejemplos de empresas que han apalancado sus capacidades en equipo de campamento (Coleman) y de césped (Toro) para desplazarse hacia nuevos productos y mercados, como las parrillas de gas de Coleman y las máquinas quitanieve de Toro.

Cuadrante 3: desarrollar nuevas capacidades. Este tipo de innovación se centra en aumentar la satisfacción y lealtad del cliente hacia la marca o línea de productos mediante la adición de nuevas capacidades organizacionales sin realizar cambios importantes en el alcance estratégico. La empresa desarrolla o adquiere nuevas tecnologías, talentos o empresas para dar mejor servicio a la gama actual de clientes y mercados de la empresa. Puede implicar una estrategia de crecimiento vertical. Su debilidad potencial es el costo de inversión y el tiempo de implementación. Microsoft sigue una política de abrazar y extender, ya sea para adquirir o imitar un producto nuevo con el propósito de ofrecerlo a sus clientes actuales en la siguiente versión de software de Windows u Office.

Cuadrante 4: crear cambios revolucionarios. Este tipo de innovación se centra en innovaciones radicales que trascienden las líneas de productos o marcas existentes para introducir cambios fundamentales tanto en su alcance estratégico como en sus capacidades. Esto implica un nuevo modelo empresarial y un futuro revolucionario para la empresa. Su debilidad potencial es un alto riesgo de fracaso. Sony

Figura 12–3
Matriz de cartera de evolución de producto-mercado



Fuente: C. W. Hofer y D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts *(St. Paul, MN: West Publishing Co., 1978), pág. 34. De C. W. Hofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies" (Dover, MA: Case Publishing), núm. BP-0041, pág. 3. Copyright © 1977 por Charles W. Hofer. Reimpreso con permiso.*

Corporation es experta en innovación radical. Sus productos pioneros, como el Walkman, el Airboard y la mascota robot Aibo introdujeron categorías de productos completamente nuevas.

Cartera de productos

La **matriz de evolución de producto-mercado** de 15 celdillas, desarrollada por Hofer y basada en el ciclo de vida del producto (que se presenta en la **figura 12.3**) ilustra los tipos de productos en desarrollo que no se pueden mostrar fácilmente en otras matrices de cartera. Los productos se representan en relación con sus posiciones competitivas y sus etapas de evolución de producto-mercado. Del mismo modo que en la pantalla de negocios de GE, los círculos representan los tamaños de las industrias involucradas y las porciones de las gráficas de pie representan las participaciones de mercado de las líneas de productos comerciales de la empresa. Se pueden desarrollar matrices presentes y futuras para identificar asuntos estratégicos. Por ejemplo, en respuesta a la **figura 12.3**, se podría preguntar por qué el producto B no tiene una mayor participación de mercado, dada su fuerte posición competitiva. Además, se podría preguntar por qué la empresa tiene sólo un producto en etapa de desarrollo. Una limitación de esta matriz es que el ciclo de vida del producto no siempre se cumple en el caso de todos los productos. Por ejemplo, muchos productos no llegan inevitablemente a la etapa de declive, sino que, del mismo modo que el detergente Tide y la pasta dental Colgate, son revitalizados y devueltos al camino del crecimiento.

12.4 Implementación de la estrategia

Si una corporación decide desarrollar innovaciones internamente, debe asegurarse de que su estructura y cultura concuerden con esa estrategia. Debe obtener recursos suficientes que estén disponibles para el desarrollo de nuevos productos, proporcionar estructuras y procesos de colaboración e incorporar la innovación a su estrategia corporativa general.[70] Debe garantizar la dirección adecuada de sus operaciones de IyD y establecer procedimientos para apoyar las seis **etapas de desarrollo de nuevos productos** (vea la **tabla 12.2**). Si la cultura es demasiado burocrática y rígida como para apoyar proyectos emprendedores, como sucede con la mayoría de las grandes corporaciones, la administración de alto nivel debe reorganizarse de tal manera que los proyectos innovadores se puedan desarrollar libremente.

Desarrollo de una cultura empresarial innovadora

Para crear una corporación más innovadora, la administración de alto nivel debe desarrollar una cultura emprendedora, es decir, una que esté dispuesta a la transferencia de nueva tecnología tanto hacia las actividades como a los productos y servicios de la empresa, que debe ser flexible y aceptar el cambio.

TABLA 12–2
LAS SEIS ETAPAS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

1. **Generación de ideas.** Los conceptos de nuevos productos se identifican y afinan.
2. **Evaluación de conceptos.** Se usan técnicas de selección para determinar la validez y la oportunidad de mercado del concepto. Se lleva a cabo una investigación de mercado preliminar y se desarrolla una estrategia. Se elabora un plan de negocios para presentarlo a la administración.
3. **Diseño preliminar.** Se integra un nuevo equipo de proyecto para preparar las especificaciones del producto deseado.
4. **Crear y probar el prototipo.** Se crea un modelo funcional del producto y se somete a numerosas pruebas.
5. **Diseño final y producción piloto.** Se desarrollan diseños finales del producto y proceso para fabricar cantidades pequeñas del producto con el fin de usarlas en el marketing de prueba. Las sugerencias de los usuarios se envían al equipo de diseño para su posible inclusión en el producto final.
6. **Desarrollo del nuevo negocio.** Se activa a toda la empresa para lanzar el producto.

Fuente: Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, Howard W. Oden. Copyright © 1997 por Quorum Books. Reproducido con permiso de Greenwood Publishing Inc., Westport, CT.

Debe estar dispuesta a soportar cierto porcentaje de fracasos de productos en su camino hacia el éxito. Debe tener la capacidad de administrar innovaciones pequeñas y graduales de los productos existentes, así como adelantos radicales que modifiquen las bases de la competencia en una industria.[71] El tamaño grande no es una desventaja. En su libro clásico *Diffusion of Innovations*, Rogers revela que las organizaciones innovadoras tienden a poseer las siguientes características:

- Actitud positiva hacia el cambio
- Toma de decisiones descentralizada
- Complejidad
- Estructura informal
- Interconexión
- Excedente organizacional (recursos sin utilizar)
- Tamaño grande
- Apertura de sistemas[72]

Una cultura de este tipo se observa en 3M Corporation y Texas Instruments, entre otras. En estas empresas, la dirección de la IyD es muy diferente a la que aplica métodos tradicionales. En primer lugar, los empleados se dedican al resultado de un proyecto específico más que a la innovación en general. En segundo lugar, con frecuencia el personal es responsable de todas las actividades funcionales y de las etapas del proceso de innovación. Se permite sacrificar tiempo de las tareas regulares para invertirlo en ideas innovadoras. Si éstas son viables, los empleados que son reasignados temporalmente para que ayuden a desarrollarlas pueden convertirse en líderes de emprendimientos que luchan por recursos para lograr que el proyecto sea un éxito. En tercer lugar, a menudo estos proyectos internos se separan del resto de la empresa para proporcionarles mayor independencia, libertad de las presiones a corto plazo, recompensas diferentes, mejor visibilidad y acceso a decisores clave.[73]

Es usual que el proceso innovador involucre a individuos de distintos niveles organizacionales que desempeñan tres tipos diferentes de papeles empresariales: campeón de producto, patrocinador y orquestador. Un **campeón de producto** es una persona que genera una idea nueva y la apoya a través de muchos obstáculos organizacionales. Un **patrocinador** es generalmente un administrador de departamento que reconoce el valor de la idea, ayuda a obtener financiamiento para desarrollar la innovación y facilita su implementación. Un **orquestador** es un administrador de alto nivel que articula la necesidad de innovación, proporciona financiamiento para actividades innovadoras, crea incentivos para los administradores de nivel medio con el fin de patrocinar nuevas ideas y protege a los campeones de productos e ideas de ejecutivos suspicaces o celosos. A menos que todos estos papeles estén presentes en una empresa, es poco probable que ocurran innovaciones importantes.[74]

Las empresas descubren que una forma de superar las barreras a la innovación exitosa de productos es el uso de equipos multifuncionales que poseen mucha autonomía y se dedican a un proyecto. En una encuesta realizada a 701 empresas de Europa, Estados Unidos y Japón, 85% de las empresas encuestadas había usado este enfoque y 62% lo consideraba exitoso.[75] La investigación revela que los equipos interfuncionales son mejores para diseñar y desarrollar productos innovadores, en tanto que las estructuras tradicionales más burocráticas parecen ser mejores para desarrollar modificaciones de productos existentes, extensiones de línea y productos de imitación.[76] Chrysler Corporation logró reducir 40% el tiempo de desarrollo de nuevos vehículos mediante el empleo de equipos interfuncionales y el desarrollo de un enfoque de asociación a nuevos proyectos.[77] International Specialty Products, una empresa fabricante de polímeros, recurrió a equipos de "productos exprés" integrados por químicos y representantes de los departamentos de manufactura e ingeniería para reducir el tiempo de desarrollo a la mitad. "En vez de entregar la estafeta, incluimos a todos en el proceso de comercialización al mismo tiempo", explicó John Tancredi, vicepresidente de IyD. "Nos desplazamos lateralmente, como jugadores de rugby, en lugar de hacerlo como corredores de una carrera de relevos".[78]

Organización para la innovación: emprendimiento corporativo

El **emprendimiento corporativo**, denominado también emprendimiento interno, es definido por Guth y Ginsberg como "el surgimiento de nuevas empresas dentro de organizaciones existentes, es decir, in-

Figura 12–4
Diseños organizacionales para el emprendimiento corporativo

Importancia estratégica

Relación operativa	Muy importante	Incierta	No importante
No relacionadas	3 Unidades de negocio especiales	6 Unidades de negocio independientes	9 Venta total de una unidad
Parcialmente relacionadas	2 Departamento de nuevos productos	5 División de nuevos proyectos	8 Contratación
Fuertemente relacionadas	1 Integración directa	4 Departamento de nuevos microproyectos	7 Mantenimiento y contratación

Fuente: reimpreso de R. A. Burgelman, "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms", Copyright © 1984, por The Regents of the University of California. Reimpreso de California Management Review, *vol. 26, núm. 3. Con permiso de The Regents. Todos los derechos reservados.*

novación o emprendimiento internos; y la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas clave en las que están fundamentadas, esto es, renovación estratégica".[79] Una corporación grande que desee fomentar la innovación y la creatividad internas debe elegir una estructura que proporcione a la nueva unidad de negocio la libertad necesaria, pero, al mismo tiempo, mantener cierto grado de control en las oficinas centrales. La investigación revela que el emprendimiento corporativo ejerce un efecto positivo en el rendimiento financiero de una empresa.[80]

Burgelman propone (vea la **figura 12.4**) que el uso de un diseño organizacional específico está determinado por: 1) la importancia estratégica del nuevo negocio para la corporación y 2) la relación de las operaciones de la unidad con las de la corporación.[81] La combinación de estos dos factores genera nueve diseños organizacionales de los emprendimientos corporativos:

1. **Integración directa:** un nuevo negocio con una gran importancia estratégica y relación operativa debe formar parte de la tendencia principal de la corporación. Los campeones de productos, empleados que son respetados por otros integrantes de la empresa y que saben cómo operar el sistema, son necesarios para dirigir estos proyectos. Janiece Webb lideró la incorporación de navegadores web de internet en los teléfonos móviles de Motorola y ahora está a cargo del Grupo de Redes Personales de Motorola. Como la unidad de Webb sólo fabrica software, ella trabaja con otras divisiones para definir sus "mapas de productos", que muestran lo que esperan introducir al mercado y cuándo.[82]
2. **Departamento de nuevos productos:** un nuevo negocio con una gran importancia estratégica y una relación operativa parcial debe ser un departamento independiente organizado alrededor de un proyecto empresarial de la división en la que las destrezas y capacidades se puedan compartir. Maytag Corporation adoptó este enfoque cuando construyó una nueva planta cerca de sus instalaciones actuales de lavadoras, con sede en Newton, Iowa, para fabricar la línea Neptuno completamente nueva de lavar ropas de carga frontal, ahorradoras de agua y energía.
3. **Unidades de negocio especiales:** un nuevo negocio con una gran importancia estratégica, pero con poca relación operativa debe ser una nueva unidad de negocio especial con objetivos específicos y límites de tiempo. Teradyne probó este enfoque con un nuevo producto llamado Integra. El nuevo producto se basaba en una nueva tecnología de bajo costo, que podría ser suficientemente buena en algunos años para reemplazar la tecnología actual de Teradyne. Como la tecnología no era bastante buena para las aplicaciones de clase alta de Teradyne, la administración de la empresa trató a Integra como un proyecto empresarial. El administrador general de Integra, Marc Levi-

ne, reportaba a una junta directiva integrada por los altos directivos de la corporación. En vez de un presupuesto, Levine tenía un plan empresarial y capital de riesgo de Teradyne. Esta estructura de gobierno permitió a Integra operar en forma autónoma y realizar el reclutamiento y la adquisición fuera de la empresa. Según Levine, "la idea era verlo como un negocio desde el principio, no como un proyecto de IyD. La organización de la junta favorece una actitud de instrucción". El vicepresidente de Teradyne, Edward Rogas, comenta que "una división siempre se siente presionada a hacer la siguiente cosa lógica, de modo que sea compatible con la línea existente. Le dijimos a Marc: sé agresivo en la tecnología; haz algo que nadie haya hecho".[83]

4. **Departamentos de nuevos microproyectos:** un nuevo negocio con una importancia estratégica incierta y una alta relación operativa debe ser un proyecto periférico que surja en las divisiones operativas de manera continua. Así, cada división posee su propio departamento de nuevos proyectos. Por ejemplo, Xerox Corporation usa sus UEN para generar y mantener nuevas ideas. Equipos pequeños de síntesis de productos de cada UEN prueban la viabilidad de las nuevas ideas. Los conceptos que reciben el visto bueno son manejados por un equipo de entrega de productos de la UEN, dirigido por un ingeniero en jefe, que se encarga del prototipo desde su desarrollo hasta su manufactura.

5. **División de nuevos proyectos:** un nuevo negocio con una importancia estratégica incierta y que sólo se relaciona en parte con las operaciones corporativas actuales corresponde a una división de nuevos proyectos. Reúne proyectos que ya existen en diversas partes de la corporación o que se pueden adquirir externamente; se construyen nuevas empresas grandes. Lucent estableció una operación interna de capital de riesgo para financiar las ideas de los investigadores de su unidad de IyD de Laboratorios Bell que no encajaban en las unidades de negocio existentes. Un nuevo proyecto, Visual Insights, vende software que detecta fraudes de facturas mediante el análisis de patrones en grandes cantidades de datos. Otro, Veridicom, realiza la identificación de huellas dactilares.[84]

6. **Unidades de negocio independientes:** una importancia incierta y ninguna relación con las actividades corporativas otorga gran atractivo a los acuerdos externos. Hewlett-Packard estableció a sus impresoras como una unidad de negocio independiente en Boise, Idaho (lejos de sus oficinas centrales ubicadas en Palo Alto, California), porque la administración no estaba segura del futuro de las impresoras de escritorio. Según Richard Belluzzo, director del negocio de impresoras de HP, "teníamos los recursos de una enorme empresa, pero estábamos prácticamente solos. Había cierta planificación central… así que podíamos tomar decisiones rápidamente".[85]

7. **Mantenimiento y contratación:** cuando una propuesta empresarial no es estratégicamente importante para la corporación, pero se relaciona de manera sólida con las operaciones existentes, la administración de alto nivel podría ayudar a la unidad empresarial a separarse de la corporación. Este enfoque permite que un competidor amistoso, en vez de uno de los rivales importantes de la corporación, capture un nicho pequeño. Techtronix ha usado ampliamente este punto de vista. Como la investigación revela que las unidades separadas relacionadas tienen un peor rendimiento que las unidades separadas no relacionadas (quizá por la pérdida de los beneficios que disfrutaban con un empresa más grande), es especialmente importante que la empresa matriz siga apoyando el desarrollo de la unidad separada de esta celdilla.[86]

8. **Contratación:** como las capacidades y destrezas requeridas del nuevo negocio están menos relacionadas que las de la corporación, la oficina matriz puede separar la unidad estratégicamente poco importante y mantener cierta relación a través de un acuerdo contractual con la nueva empresa. La relación es útil en caso de que la nueva empresa desarrolle al final algo de valor para la corporación. Por ejemplo, B. F. Goodrich ofreció a dos de sus administradores derechos de fabricación más un acuerdo de compra a largo plazo de una materia prima específica que Goodrich usaba todavía en su proceso de producción (en cantidades cada vez menores), pero que ya no deseaba fabricar internamente.

9. **Venta total de una unidad:** si tanto la importancia estratégica como la relación operativa del nuevo negocio son insignificantes, la corporación debe vender totalmente el negocio a otra empresa o a sus empleados por medio de algún plan de compra de acciones para empleados (ESOP, por sus

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 12.2

Cómo *no* desarrollar una organización innovadora

En su libro *Corporate Venturing,* los investigadores Block y MacMillan sostienen que fomentar un compromiso de toda la organización con el desarrollo de nuevos negocios significa más que apoyar la innovación sólo de palabra. Argumentan que un compromiso superficial es casi peor que ningún compromiso en absoluto. Hacen la observación de que las empresas no exitosas siguen las “reglas hacia el fracaso” que se presentan a continuación:

1. Anunciar a la empresa que de ahora en adelante “se convertirá en una entidad emprendedora”.
2. Crear un departamento de proyectos independiente encargado del trabajo de desarrollar nuevos negocios, sin que nadie más sea responsable.
3. Contratar a una multitud de consultores y expertos autoproclamados para presionar a la administración y empleados de todos los niveles a que busquen agresivamente nuevas ideas de negocios.
4. Realizar varios retiros de un día de altos directivos para analizar la necesidad de volverse más emprendedores.
5. No realizar más cambios en las prácticas administrativas ni en el comportamiento de los altos directivos.

Fuente: reimpreso con permiso de la Harvard Business School Press. De “Corporate Venturing: Creating New Business Within the Firm”, por Z. Block y I. C. MacMillan, Boston MA, 1993, pág. 36.

siglas en inglés, *Employee Stock Ownership Plan*). La corporación también puede vender la unidad a través de una compra apalancada (los directivos de la unidad la compran a la empresa matriz con dinero de una tercera fuente, que será reembolsado con las ganancias anticipadas de la unidad). Como 3M deseaba centrar su capital para desarrollo en áreas con mayor potencial de beneficios, decidió vender totalmente sus divisiones poco rentables de imagenología médica y almacenamiento de datos, como una nueva empresa llamada Imation.

La organización para la innovación se ha convertido en un factor especialmente importante para las corporaciones que desean ser más innovadoras, pero cuya antigüedad y tamaño las han transformado en organizaciones muy burocráticas, con una cultura que desalienta el pensamiento creativo. Sin embargo, estos nuevos diseños estructurales para el emprendimiento corporativo no funcionan por sí solos. Las unidades emprendedoras también deben tener el apoyo de la administración y suficientes recursos. Además, deben contar con empleados que estén dispuestos a tomar riesgos y a adquirir un interés de propiedad en el nuevo proyecto, así como una cultura corporativa que apoye nuevos proyectos. Esto contrasta con las corporaciones en las que la administración de alto nivel tiene sólo un compromiso superficial con la innovación, pues exige nuevas ideas sin proporcionar la cultura necesaria para apoyar su desarrollo. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 12.2** para saber cómo *no* desarrollar una organización innovadora.

12.5 Evaluación y control

Para que las innovaciones tengan éxito, se deben usar técnicas adecuadas de evaluación y control que garanticen que el producto final sea lo que se planeó originalmente. Algunas de estas técnicas son el proceso etapa-puerta y la casa de la calidad. Además, se requieren medidas apropiadas para evaluar la eficacia del proceso de IyD. La tecnología de información global actual permite a los ejecutivos evaluar continuamente el rendimiento a medida que un producto avanza desde la etapa de idea hasta la de producto terminado.

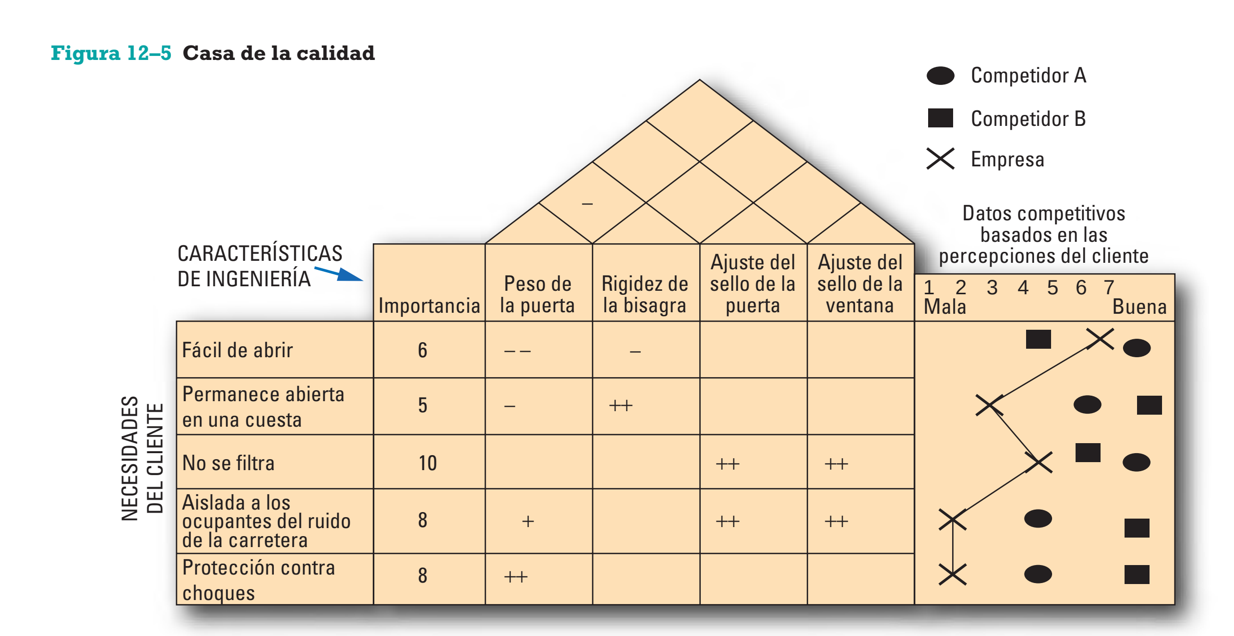
Técnicas de evaluación y control

El **proceso etapa-puerta** es un método para administrar el desarrollo de nuevos productos con el fin de aumentar la probabilidad de lanzarlos en forma rápida y exitosa. El proceso consta de una serie de pasos para desplazar los productos a través de las seis etapas del desarrollo de nuevos productos que se

enumeran en la **tabla 12.2**. Un nuevo concepto no puede pasar a otra etapa hasta que se haya evaluado minuciosamente. El proceso etapa-puerta lo usan empresas como IBM, 3M, General Motors, Corning y P&G. Los administradores de Corning creen que el proceso les permite calcular mejor la retribución potencial de cualquier proyecto bajo consideración. Informan que el proceso etapa-puerta reduce el tiempo de desarrollo, permite la identificación de proyectos cuestionables y aumenta la proporción de productos generados internamente que se convierten en productos comercialmente exitosos. Es especialmente útil para un proyecto de plataforma importante (como una línea de nuevos automóviles) que se podría usar para crear múltiples productos derivados.[87]

La **casa de la calidad** es otro método de administración del desarrollo de nuevos productos.[88] Desarrollado originalmente en los astilleros de Kobe, de Mitsubishi, es una herramienta que ayuda a los equipos de proyectos a tomar decisiones de diseño importantes pues los hace pensar en lo que desean los usuarios y cómo proporcionarlo con mayor eficacia.[89] Mejora la comunicación y coordinación entre la ingeniería, el marketing y la manufactura y asegura una mejor concordancia entre producto y cliente. Como muestra la **figura 12.5**, la casa de la calidad es una matriz que grafica las necesidades del cliente frente a las características del producto. El primer paso consiste en identificar las necesidades de productos y valorar su importancia relativa desde la perspectiva del cliente. Por ejemplo, la investigación de mercado identificó cinco características que los clientes desean en una puerta de automóvil. Cada una de ellas se enumera en la columna izquierda de la **figura 12.5**. El segundo paso es identificar las características de ingeniería en términos cuantificables. Como muestra esa ilustración, la ingeniería enumera cuatro características deseables de la puerta. En el tercer paso, el equipo llena el cuerpo de la matriz central, es decir, el cuerpo de la casa. Cada celdilla de la matriz indica tanto la dirección como la fuerza de una relación entre una característica de ingeniería y una necesidad del cliente. La figura también muestra dos signos negativos entre "fácil de abrir" y "peso de la puerta", que indican que las puertas pesadas son generalmente más difíciles de abrir. El cuarto paso consiste en llenar el techo de la casa, donde se muestra la interacción entre los parámetros de diseño. De esta forma, el signo negativo entre el peso de la puerta y la rigidez de la bisagra indica que una puerta pesada reduce la rigidez de la bisagra. La parte final de la información, que se ilustra en el extremo derecho de la casa de la calidad, es un resumen de producto actual de la empresa en comparación con el de sus competidores.

Figura 12–5 Casa de la calidad



	Importancia	Peso de la puerta	Rigidez de la bisagra	Ajuste del sello de la puerta	Ajuste del sello de la ventana
Fácil de abrir	6	– –	–		
Permanece abierta en una cuesta	5	–	++		
No se filtra	10			++	++
Aislada a los ocupantes del ruido de la carretera	8	+		++	++
Protección contra choques	8	++			

Fuente: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL *por M. A. SCHILLING, C. W. L. HILL. Copyright 1998 por ACAD OF MGMT. Reproducido con permiso de ACAD OF MGMT en formato de texto a través del Copyright Clearance Center.*

La casa de la calidad proporciona un marco común dentro del cual puede interactuar el equipo de proyectos. Esclarece la relación entre las necesidades del cliente y las características del producto, destaca las ventajas y desventajas del diseño, resalta las deficiencias competitivas de los productos actuales y ayuda a identificar los pasos que se deben dar para mejorar el diseño. Es muy útil para equipos de proyectos interfuncionales además de una buena técnica para garantizar que tanto los deseos del cliente como la viabilidad de la producción se incluyan en el resultado final.[90]

Medidas de evaluación y control

Las empresas desean obtener mayor productividad a un ritmo más rápido de sus actividades de IyD. Pero, ¿cómo se mide la eficacia o eficiencia de la IyD de una empresa? Esto es un problema, dado que una empresa no debe esperar que más de una entre siete ideas de productos pase de la investigación básica al mercado. Algunas compañías miden su proporción de ventas atribuible a nuevos productos. Por ejemplo, Hewlett-Packard mide el monto de sus ingresos que proviene de productos introducidos en los tres últimos años.[91] En BellCore, la eficacia de la investigación básica se mide con base en la frecuencia con que la investigación del laboratorio se cita en el trabajo de otros científicos. Esta medida la recopila y publica el Instituto de Información Científica. Otras empresas juzgan la calidad de la investigación de acuerdo con el número de patentes que registran anualmente.

Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM), un empresa consultora de alta tecnología, propone un **índice de eficacia de IyD**. Este índice se calcula dividiendo el porcentaje del ingreso total invertido en IyD entre el rendimiento de nuevos productos y se expresa como un porcentaje. Cuando esta medida se aplicó a 45 grandes fabricantes de electrónica, sólo nueve de ellos obtuvieron una calificación de 1.0 o más, lo cual indicaba que sólo 20% recibió una retribución de su inversión en IyD. Las empresas más importantes siguieron con sus inversiones en productos marginales a un nivel mínimo, la realización de revisiones frecuentes de los productos en comparación con las oportunidades de mercado y la rápida cancelación de los productos cuestionables. También enviaron los nuevos productos al mercado en la

TABLA 12–3
LAS TRECE "MEJORES PRÁCTICAS" PARA MEJORAR LA IYD

1. Las estrategias corporativas y de unidades de negocio están bien definidas y se comunican con claridad.
2. Las tecnologías clave se definen y comunican a IyD.
3. Se realizan inversiones para desarrollar capacidades de IyD multinacionales con el fin de aprovechar ideas de todo el mundo.
4. El financiamiento de la investigación básica proviene de fuentes corporativas para garantizar un enfoque a largo plazo; el financiamiento del desarrollo proviene de las unidades de negocio para garantizar la rendición de cuentas.
5. La investigación básica y la aplicada se llevan a cabo en una instalación central o en un pequeño número de laboratorios, cada uno centrado en una disciplina específica de ciencia o tecnología. El trabajo de desarrollo se realiza generalmente en las unidades de negocio.
6. Se crean equipos formales interfuncionales para proyectos básicos, aplicados y de desarrollo.
7. Existen mecanismos formales para la interacción regular entre científicos y entre la IyD y otras funciones.
8. Se usan herramientas analíticas para seleccionar proyectos, así como para evaluar los proyectos en marcha.
9. La transferencia de tecnología a las unidades de negocio es la medida más importante del rendimiento de IyD.
10. En todos los niveles de IyD existen medidas eficaces de desarrollo profesional.
11. El personal nuevo se recluta de diversas universidades y de otras empresas cuando se requiere cierta experiencia o destrezas específicas que tomaría mucho tiempo desarrollar internamente.
12. Algo de investigación básica se realiza internamente, pero también existen muchas relaciones con universidades y terceras partes.
13. Se usan mecanismos formales para vigilar los desarrollos tecnológicos externos.

mitad de tiempo que las demás empresas. Como consecuencia, el crecimiento de los ingresos del 20% más importante de las empresas duplicó el promedio de las 45 empresas.[92]

Un estudio de 15 empresas multinacionales con operaciones de IyD exitosas se centraron en tres medidas de éxito de la IyD: 1) mejorar la transferencia de tecnología de la IyD a las unidades de negocio, 2) acelerar el tiempo de comercialización de nuevos productos y procesos y 3) institucionalizar la participación interfuncional de la IyD. Las empresas participaron en actividades de investigación básica, aplicada y de desarrollo. El estudio reveló 13 **mejores prácticas** que realizaron todas las empresas.[93] Estas mejores prácticas, que proporcionan un estándar de comparación de las actividades de IyD de una empresa, se enumeran en la **tabla 12.3**.

12.6 Conclusión

La administración de la tecnología y la innovación es crucial en el agitado ambiente global de hoy. En toda industria, los competidores líderes son los innovadores. La lista de los innovadores actuales, empresas reconocidas como Dell, Southwest Airlines y Starbucks, encabezan su industria ahora, pero finalmente cederán esta ventaja a otras empresas con todavía mejores ideas. El desafío real para la administración estratégica es la *innovación sostenida*.[94]

A Royal Dutch/Shell le había sido mejor cuando invertía en grandes proyectos de bajo riesgo que generaran un rendimiento moderado que en proyectos pequeños de alto riesgo con el potencial de transformar toda la industria. En un esfuerzo por destacar la innovación radical, la empresa introdujo un nuevo enfoque llamado *GameChanger*.[95] Seis equipos de seis personas cada uno se reunían todas las semanas en las Divisiones de Exploración y Producción con sede en Houston, Texas y en Rijswijk, Holanda, para considerar ideas que les habían enviado por correo electrónico. De estos equipos GameChanger surgieron cuatro iniciativas de negocios para la corporación. Una de ellas es el nuevo método para descubrir petróleo “Light Touch”, es decir, una forma de usar rayos láser para detectar emisiones de hidrocarburos que se liberan al aire de manera natural desde reservas subterráneas.

Un número creciente de empresas han comenzado a utilizar internet para estimular y administrar la innovación. El concepto sirve para que pequeños equipos empresariales dirijan la innovación a una velocidad nunca antes experimentada en grandes corporaciones. Según Christensen, autor de *The Innovator’s Dilemma*, “ahora, la tendencia es descentralizar las operaciones, construir fábricas de ideas o mercados de ideas. Ésta es una manera de crear una mentalidad de empresa incipiente”.[96]

Empresas como Nortel Networks y P&G están adoptando este enfoque de “mercado de conocimientos” de la innovación. Nortel asigna *acciones fantasma* a los que participan voluntariamente en proyectos innovadores especiales de alto riesgo. Nortel compra las acciones como si el proyecto fuera una IPO (por sus siglas en inglés, *Inicial Public Offering*, oferta pública inicial). Los empleados reciben un pago por medio de notas canjeables por efectivo una vez que el proyecto termina y nuevamente después de haber operado en el mercado alrededor de un año. P&G ha creado una unidad de Nuevos Proyectos Corporativos (CNV, por sus siglas en inglés, *Corporate New Ventures*) como un laboratorio de ideas autónomo con la misión de fomentar nuevas ideas para productos y concretarlas en una producción acelerada. Las ideas que borbotean de la fuerza laboral mundial de P&G integrada por 110,000 personas se envían al panel de innovación CNV a través de *My Idea*, una red de colaboración corporativa. Los empleados que proponen ideas ganadoras son recompensados con opciones sobre acciones. Después, los equipos CNV analizan las ideas usando internet para examinar mercados, datos demográficos e información de costos para saber si la idea es una oportunidad viable. Una vez que el equipo acepta una idea, se lanza un proyecto en unos días. La CNV tiene autoridad para aprovechar cualquier recurso de la empresa con el propósito de llevar un producto al mercado. Hasta ahora, la CNV ha generado 58 de estos productos. Uno de ellos, un artículo de limpieza llamado Swiffer, fue comercializado en sólo diez meses, menos de la mitad del tiempo usual. Swiffer es una tela desechable que genera electricidad estática para atraer el polvo y la mugre. La idea de este producto la generaron expertos en productos de limpieza y papel de P&G durante una conversación por internet. Según Craig Wynett, presidente de CNV, “fue un ejercicio de velocidad, de dividir los territorios tradicionales de división por división de la empresa para aportar nuevas ideas”.[97]

Datos curiosos de estrategia

- Japón fue el líder en robótica a nivel mundial, con 350,000 robots industriales en 2003. Alemania ocupa el segundo lugar, con 105,000 y Estados Unidos tiene el tercer lugar, con 104,000 robots.[98]
- En 2004 estaban en uso 607,000 robots domésticos. La mayoría de ellos eran robots aspiradoras y cortadoras de césped. La Comisión de las Naciones Unidas para Europa y la Federación Internacional de Robótica predicen que a finales de 2007 estarán en uso 4.1 millones de robots domésticos.[99]
- En 2004 estaban en uso en todo el mundo 692,000 robots de compañía o entretenimiento, como el robot Aibo, con apariencia de perro, de Sony.[100]

Preguntas de repaso

1. ¿Cómo debe una corporación analizar el ambiente externo en busca de nuevos desarrollos tecnológicos? ¿Quién debe ser responsable?
2. ¿Qué es la investigación tecnológica y cómo difiere de la investigación de mercado?
3. ¿Cuál es la importancia de la IyD de productos y procesos para la estrategia competitiva?
4. ¿Qué factores ayudan a determinar si una empresa debe subcontratar una tecnología?
5. ¿Cómo puede una empresa desarrollar una cultura emprendedora?

Ejercicio de práctica estratégica

¿Qué tan creativa es su organización?

Una de las claves para administrar la tecnología y la innovación es tener una organización creativa en la que el personal sea libre para proponer y probar nuevas ideas. El siguiente cuestionario fue tomado de “Construyendo un invernadero creativo”, de Barton Kunstler, publicado en el número de enero-febrero de 2001 de *The Futurist*. Es una versión simplificada del Instrumento de Evaluación de Invernaderos que se presentó con más detalle en el número de la primavera de 2000 de *Futures Research Quarterly*. Esta versión describe muchos de los elementos de una organización altamente creativa.

Si usted trabaja o ha trabajado de tiempo completo en una organización, responda este cuestionario con base en su experiencia en esa organización. Si usted no ha trabajado de tiempo completo en algún lugar, encuentre a alguien que sí lo haya hecho y pídale que complete este cuestionario. Después, analice las respuestas de la persona junto con ella.

Para evaluar el nivel de creatividad de la cultura de su organización, califique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que se presentan a continuación, de la manera siguiente: **fuertemente de acuerdo** (5 puntos), **moderadamente de acuerdo** (4 puntos), **neutral** (3 puntos), **moderadamente en desacuerdo** (2 puntos), **fuertemente en desacuerdo** (1 punto).

(1) VALORES

1. ___ Creemos que nuestro trabajo puede cambiar el mundo.

2. ___ La organización estimula activamente una calidad de vida positiva en nuestras comunidades circundantes.

3. ___ El personal de aquí cree realmente que nuestros productos y servicios son vitales para el bienestar de otros.

4. ___ Casi todos los que trabajan aquí estudian y cuestionan continuamente la naturaleza básica de su trabajo y las tecnologías (humana, organizacional, técnica) con las que trabajan.

5. ___ Trabajar aquí me llena de una sensación de bienestar y compromiso personal con mis valores más altos.

(2) MISIÓN Y VISIÓN

6. ___ Los principios de justicia y compasión influyen de manera directa y significativa en la estrategia, el diseño y el desarrollo.

7. ___ Exploramos las prácticas y los principios fundamentales de nuestra industria y sus disciplinas como una fuente de creatividad, valores y propósito.

8. ___ Podemos fallar sin temer por nuestros trabajos.

9. ___ Mi organización adopta un enfoque de largo plazo.

10. ___ Los empleados tienen libertad para desarrollar su propia visión de lo que significan sus trabajos.

(3) IDEAS

11. ___ Esta organización cultiva el crecimiento del conocimiento de la sabiduría y considera que ésta es una guía para la acción.

12. ___ La estructura organizacional se define por medio de enfoques, innovadores y dirigidos por ideas, hacia nuestros retos y tareas.

13. ___ Las respuestas organizacionales a las crisis son inteligentes e imaginativas, no reactivas y típicas.

14. ___ La organización respeta a los pensadores.

15. ___ Yo soy respetado por todos mis talentos, contribuyan o no al resultado final.

(4) INTERCAMBIO

16. ___ Mi organización recompensa a los que muestran profesionalismo en sus trabajos y busca su consejo, cualquiera que sea su título o puesto.

17. ___ Los procedimientos institucionalizados permiten a todos hacer sugerencias o plantear objeciones.

18. ___ La conversación intelectualmente estimulante y emocionante influye de manera directa en el desarrollo y la entrega de productos.

19. ___ Las "personas con ideas" comparten su visión con otros empleados e invitan a la retroalimentación.

20. ___ El grupo usa el conflicto como una oportunidad para crecer personal y organizacionalmente.

(5) PERCEPCIÓN

21. ___ La manera en que percibimos nuestras tareas, nuestras destrezas y al grupo mismo es un objeto legítimo de indagación.

22. ___ Se fomenta el pensamiento general, que incluye actividades basadas en el movimiento e intensificación de los cinco sentidos.

23. ___ A los empleados se les enseña y estimula a pensar creativamente.

24. ___ Reconsideramos continuamente el lugar que ocupa nuestro grupo en su industria y la sociedad en su conjunto.

25. ___ Se enseñan, practican, desarrollan y aplican algoritmos claros para la solución de problemas donde quiera que se perciba una necesidad, sin que importen las cuestiones de estatus, tradición o políticas empresariales.

(6) APRENDIZAJE

26. ___ Ser considerado un "aprendiz continuo" en el trabajo beneficia a la carrera de uno.

27. ___ Desafiamos regularmente las normas del grupo y cualquiera puede iniciar este proceso.

28. ___ Mi organización participa constantemente en el aprendizaje de sí misma y de los ambientes donde opera.

29. ___ La organización asigna recursos para la participación de los empleados en eventos culturales como asistentes, participantes o aprendices.

30. ___ Los proyectos los llevan a cabo equipos integrados cuyos miembros aportan múltiples disciplinas y diversas perspectivas a la tarea.

(7) SOCIAL

31. ___ Nuestras relaciones en el trabajo son relajadas, irreverentes, cálidas y llenas de ideas.

32. ___ Los empleados de diferentes departamentos y niveles organizacionales socializan juntos, ya sea durante el trabajo o después de éste.

33. ___ Las juntas de comité son razonablemente productivas y amigables.

34. ___ Cuando formamos equipos para trabajar en proyectos especiales, el trabajo se integra a nuestros programas diarios.

35. ___ Siempre creamos un liderazgo eficaz cuando y donde lo necesitamos.

(8) FESTIVA

36. ___ Las actividades sociales se planifican y diseñan en formas muy creativas.

37. ___ La línea entre el trabajo y el juego es casi inexistente.

38. ___ El desarrollo del arte, la política, la ciencia y otros campos no relacionados directamente con nuestro trabajo se analizan con relación a su efecto sobre nuestra organización e industria.

39. ___ Tenemos un fuerte vocabulario grupal de términos y símbolos que fomenta la comunicación, la comunidad y la creatividad.

40. ___ Se nos estimula a jugar caprichosamente con ideas, materiales y objetos, así como con nuevas formas de hacer las cosas.

______ **PUNTAJE TOTAL**

Calificación de la creatividad de su organización

Si usted obtuvo una calificación de:	**Su organización está en la zona creativa…**
40-79	***Zona muerta:*** un lugar donde es casi imposible que florezca la creatividad
80-159	***Zona-I:*** donde la administración piensa con relación al siguiente trimestre y la creatividad se transmite rara vez de una persona o departamento a otro* O… ***Zona-O:*** donde la creatividad se valora, pero no se incorpora de manera congruente a la estrategia de la organización*
160-200	***Zona caliente:*** donde la creatividad es intensa y productiva

**Nota:* las organizaciones de la zona-I obtienen calificaciones más altas en cuestiones de valores, ideas, perceptuales y sociales. Las organizaciones de la zona-O obtienen calificaciones más altas en cuestiones de misión y visión, aprendizaje, intercambio y festiva.

Fuente: B. Kunstler, "Building a Creative Hothouse", *The Futurist* (enero y febrero de 2001), págs. 22-29. Reimpreso con permiso de la World Future Society.

Términos clave

alianza estratégica de IyD (pág. 301)
campeón de producto (pág. 306)
capacidad de absorción (pág. 303)
casa de la calidad (pág. 310)
competencia tecnológica (pág. 303)
emprendimiento corporativo (pág. 306)
etapa de desarrollo de nuevos productos (pág. 305)
índice de eficacia de IyD (pág. 311)
innovación de procesos (pág. 299)
innovación de productos (pág. 299)
intensidad de IyD (pág. 298)
investigación de mercado (pág. 297)
matriz de evolución de producto-mercado (pág. 305)
mejor práctica (pág. 312)
orquestador (pág. 306)
patrocinador (pág. 306)
proceso etapa-puerta (pág. 309)
propiedad intelectual (pág. 301)
suministro de tecnología (pág. 300)
tiempo de comercialización (pág. 299)
usuario líder (pág. 296)

CAPÍTULO 13

Aspectos estratégicos en proyectos empresariales y pequeñas empresas

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Diferenciar entre un proyecto empresarial y una pequeña empresa
- Usar el proceso de toma de decisiones estratégicas para formar un nuevo proyecto
- Diferenciar entre una idea y una oportunidad
- Identificar las fuentes de conceptos innovadores
- Enumerar las características del emprendedor típico
- Comprender la importancia de pasar a través de las subetapas del desarrollo de pequeñas empresas
- Evitar errores en la evaluación de estados financieros de una pequeña empresa privada

Una noche, mientras presenciaba un juego de basquetbol profesional, Vincent Norment observó un problema en la cancha. A medida que avanzaba el juego, las bandas para la cabeza, llenas de sudor, caían con frecuencia sobre los ojos de los jugadores. Parecía que éstos debían ajustar constantemente sus bandas y se distraían sin poder hacer su mejor juego. Norment concluyó que todo lo que se necesitaba para resolver el problema era colocar una tira gruesa a través de la parte superior de la banda. La tira debería estar fabricada con el mismo material superabsorbente del resto de la banda. Con esta tira, la banda no sólo absorbería más sudor del jugador, sino que también permanecería en su lugar. Con una larga trayectoria en productos deportivos, Norment sugirió su idea a fabricantes de bandas para la cabeza. "Vieron el producto y dijeron que no funcionaría", comentó Norment.

Cuando después de buscar no encontró nada similar en el mercado, Norment patentó su idea de DBands e hizo planes para venderlas a través de su propia empresa, DApparel, Inc. Al estar consciente de que la clave del éxito era lograr que los jugadores usaran el producto, Norment promovió las DBands en el torneo de tiros de tres puntos de las eliminatorias del básquetbol colegial Mad Madness 2003 (Locura de marzo 2003). Pidió a los jugadores sus opiniones y convenció a uno de ellos de que usara la banda para la cabeza en ESPN. Gracias a la exposición, Norment obtuvo el respaldo de Ron Artest de los Indiana Pacers y Brad Miller de los Reyes de Sacramento, entre otros. Ahora que las DBands empezaban a obtener la atención del mercado, el paso siguiente era asegurar la distribución.

Las DBands llegaron a las tiendas de artículos deportivos, como The Athlete's Foot y Foot Locker en la primavera de 2005, a un precio de entre 9.99 y 14.99 dólares. Norment esperaba vender de 50 mil a 100 mil DBands para diciembre de 2005. Su meta era hacer de la marca DApparel un nombre reconocido, un líder del momento.[1]

13.1 Importancia de las pequeñas empresas y los proyectos empresariales

La administración estratégica, como campo de estudio, se ocupa normalmente de las grandes corporaciones empresariales. Sin embargo, las pequeñas empresas no pueden ser ignoradas. Existen aproximadamente 23 millones de pequeñas empresas (más de 99% de todas las empresas) en Estados Unidos. Generan anualmente entre 60 y 80% de los nuevos empleos netos y producen casi 30% del valor conocido de las exportaciones. Los estudios realizados por el Monitor Empresarial Global (GEM, por sus siglas en inglés *Global Entrepreneurship Monitor*) han descubierto una fuerte correlación entre el crecimiento económico nacional y el nivel de actividad empresarial de años anteriores.[2] La investigación revela que las pequeñas empresas no sólo invierten casi el doble de su presupuesto de IyD en investigación básica como las grandes empresas, sino que también son aproximadamente 13 veces más innovadoras que éstas.[3] La Fundación Nacional de Ciencias calcula que 98% de los desarrollos "radicales" de productos surgen de la investigación realizada en los laboratorios de pequeñas empresas.[4] Sin embargo, no todos los países apoyan tanto los nuevos proyectos como Estados Unidos. Vea el **Tema global** para saber cómo diferentes países apoyan el emprendimiento.

A pesar del éxito general de las pequeñas empresas, decenas de miles de ellas fracasan cada año. Las cifras de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de Estados Unidos indican que 50% de las empresas fundadas en cualquier año ya no están en el negocio cuatro años después.[5] Se observan tasas similares en el Reino Unido, Holanda, Japón, Taiwán y Hong Kong.[6] Aunque un núme-

TEMA GLOBAL

Emprendimiento: algunos países proporcionan más apoyo que otros

El emprendimiento es un factor cada vez más importante en todo el mundo. Fiel al enfoque del emprendimiento como "destrucción creativa" del economista Joseph Schumpeter, gran parte del mundo, desde Europa Oriental hasta América del Sur y Asia, considera los proyectos empresariales como un medio para construir economías exitosas de libre mercado. Nuevos proyectos empresariales surgen en estos países todos los días. Desafortunadamente, no todos los países facilitan el inicio de una nueva empresa.

Según el Banco Mundial, el nivel de dificultad para iniciar un proyecto empresarial varía entre los diversos países. Dicho nivel, que depende de los requisitos gubernamentales y de los trámites burocráticos, se puede medir con base en el número de días que se requieren para iniciar una nueva empresa. Los *más rápidos* en días son Australia (2), Canadá (3), Nueva Zelanda (3), Dinamarca (4), Estados Unidos (4), Puerto Rico (6), Singapur (8), Hong Kong (11), Letonia (11) y Holanda (11). Los *más lentos* en días son Zaire (215), Haití (203), Laos (198), Indonesia (168), Mozambique (153), Brasil (152), Angola (146), Burkina Faso (136), Zimbabwe (122) y Venezuela (119). No es sorprendente que el análisis de 130 países que realiza el Banco Mundial concluya que la regulación engorrosa retarda el crecimiento económico.

Aunque el emprendimiento es más difícil en muchas otras partes del mundo que en Estados Unidos, la situación está cambiando. Por ejemplo, los inversionistas acuden en masa a empresas jóvenes en rápido crecimiento de Europa. Los políticos comienzan a ver a los emprendedores como parte de una solución al desempleo y no como ambiciosos explotadores. El capital de riesgo cada día está más disponible. El EASDAQ, fundado en 1996, es la versión europea del NASDAQ. Las empresas se pueden incluir en el EASDAQ sin importar su tamaño ni historia, siempre y cuando acepten las normas contables internacionales y los reportes financieros estilo estadounidense.

Aún existe una aversión cultural arraigada a la toma de riesgos tan necesaria para el emprendimiento. La contradicción entre la ideología marxista y la propiedad privada en China significa que los emprendedores empresariales no son percibidos como legítimos. El estigma social vinculado con el fracaso empresarial está profundamente enraizado en muchos países. Según Christophe Sapet, el fundador francés de un juego de cómputo llamado Infogrames, "cuando ganas dinero, las personas (francesas) se ponen celosas. Piensan que has hecho algo malo".

Fuentes: "Down to Business", *The Economist* (11 de octubre de 2003), pág. 9; J. Kahn, "Suddenly, Startups Are Chic", *Fortune* (15 de febrero, 1999), pág. 110; "Financial Indicators", *The Economist* (16 de octubre de 1999), pág. 109; "Emerging-Market Indicators", *The Economist* (23 de septiembre de 2000), pág. 128; E. W. K. Tsang, "In Search of Legitimacy: The Private Entrepreneur in China", *Entrepreneurship Theory and Practice* (otoño de 1996), págs. 21-30.

ro creciente de estudios son más positivos con respecto a la tasa de supervivencia de nuevos proyectos empresariales, éstos se consideran definitivamente riesgosos.[7] Las causas de los fracasos de pequeñas empresas (según el estudio citado) varían desde sistemas contables inadecuados hasta incapacidad para enfrentar el crecimiento. El problema subyacente parece ser una falta de administración estratégica en general, que comienza desde la incapacidad para planificar una estrategia que llegue al cliente y termina con la imposibilidad de desarrollar un sistema de controles para vigilar el rendimiento.[8]

Definición de pequeñas empresas y proyectos empresariales

En Estados Unidos, la definición más comúnmente aceptada de una pequeña empresa es que emplea menos de 500 personas y que genera ventas de menos de 20 millones de dólares al año.

Aunque los significados de los términos *pequeña empresa* y *proyecto empresarial* se superponen de manera notable, los conceptos son diferentes. Una **pequeña empresa** es de propiedad y operación independiente, no es dominante en su campo ni participa en prácticas innovadoras. En contraste, un **proyecto empresarial** es cualquier empresa nueva cuyas metas principales son el rendimiento y el crecimiento y que se caracteriza por llevar a cabo prácticas estratégicas innovadoras.[9] Por lo tanto, la diferencia básica entre una pequeña empresa y un proyecto empresarial radica no en el tipo de bienes y servicios que proporcionan, sino en sus perspectivas fundamentales de crecimiento e innovación. Se-

gún Donald Sexton, una autoridad en emprendimiento, estas características explican por qué es más probable que la planificación estratégica esté presente en un proyecto empresarial que en una pequeña empresa típica:

> *La mayoría de las empresas empiezan sólo con un producto. Las que se orientan hacia el crecimiento comienzan inmediatamente a buscar otro. Es ese enfoque hacia la planificación lo que distingue al emprendedor del propietario de una pequeña empresa.*[10]

El emprendedor como estratega

Definido con frecuencia como una persona que organiza y dirige un proyecto empresarial y que asume un riesgo por obtener un beneficio, un **emprendedor** es el estratega principal. Es el que toma todas las decisiones estratégicas y operativas. Los tres niveles de estrategia —corporativa, de negocios y funcional— son de interés de este fundador y propietario-director de una empresa. Estas características son comunes de un nuevo proyecto empresarial, que por lo general es una empresa en la etapa I (que se analizó en el **capítulo 9** en la sección de las etapas de desarrollo corporativo). Como lo expresó un emprendedor: “los emprendedores son planificadores estratégicos sin darse cuenta”.

El desarrollo de DBands descrito previamente presenta los elementos clave de un proyecto empresarial: una idea de negocios básica que aún no se ha probado con éxito y un emprendedor audaz que, trabajando con capital prestado y un presupuesto apretado, crea una nueva empresa por medio del ensayo y error y el trabajo arduo y persistente. Se pueden contar historias similares de otras personas, como Debbie Fields, que creó Mrs. Fields Cookies, y Will Parish, que fundó National Energy Associates. Ambos fueron ridiculizados en algún momento por su deseo de comenzar una empresa. Los amigos y familiares de Fields le dijeron que iniciar una empresa para vender galletas con chispas de chocolate “era una idea estúpida”. Will Parish, que construyó una planta eléctrica en el Valle Imperial de California que quema estiércol de vaca, fue llamado un “empresario del estiércol”. Todos los días, la planta quemaba 900 toneladas de estiércol recolectado de corrales cercanos para generar 15 megawatts de electricidad, suficiente para proporcionar electricidad a 20 mil hogares. La electricidad se vendía a Southern California Edison. Parish tuvo la idea en un viaje a India, donde el combustible usado para calentar alimentos era estiércol de vaca. Una vez que la planta comenzó a obtener beneficios, Parish decidió construir una planta más grande que quemaría paja y otros desechos agrícolas. Las plantas proporcionan una manera ambientalmente sana y rentable de eliminación de desperdicios. Parish, quien está muy interesado en la conservación del ambiente, comenta que “deseaba combinar el irme bien con hacer el bien”.[11]

13.2 Uso de la planificación y administración estratégicas

La investigación muestra que la planificación estratégica se relaciona fuertemente con el rendimiento financiero de pequeñas empresas.[12] Una encuesta realizada a empresas *Inc. 500* de alto crecimiento reveló que 86% de ellas realizaba planificación estratégica. De las que lo hacían, 94% reportó mejores beneficios.[13] Sin embargo, muchas pequeñas empresas todavía no usan el proceso.[14] Un estudio de 131 empresas que solicitaban la protección de la ley de quiebras reveló que 72% carecía de declaraciones de misión y objetivos.[15] Alrededor de 40% de las pequeñas empresas familiares existentes no posee planes estratégicos por escrito.[16] Las razones que se citan con más frecuencia para la aparente falta de prácticas de planificación estratégica en muchas pequeñas empresas de negocios son cuatro:

- **No cuentan con tiempo suficiente:** los problemas operativos cotidianos consumen el tiempo necesario para realizar este tipo de planificación. Es relativamente fácil justificar que no se la pone en práctica debido al manejo diario de crisis. Algunos preguntarán: ¿cómo puedo llevar a cabo la planificación estratégica cuando no sé si estaré en el negocio la próxima semana?
- **No están familiarizadas con la planificación estratégica:** un director general de una pequeña empresa puede no estar consciente de la existencia de esta herramienta administrativa o considerarla irrelevante para la situación de la pequeña empresa. La planificación puede ser vista como una camisa de fuerza que limita la flexibilidad.

- **Falta de destrezas:** a menudo, los administradores de pequeñas empresas carecen de las destrezas que se requieren para iniciar la planificación estratégica y no tienen o no desean invertir el dinero necesario para contratar consultores capacitados. La incertidumbre del futuro se usa para justificar la falta de planificación. Un emprendedor reconoce: "en el fondo, sé que debo planificar. Pero no sé qué hacer. Soy el líder, pero no sé cómo dirigir el proceso de planificación".
- **Falta de confianza y apertura:** muchos propietarios-administradores de pequeñas empresas son muy sensibles con respecto de la información clave sobre la empresa y, por lo tanto, no están dispuestos a compartir la planificación estratégica con empleados o colaboradores externos. Por este motivo, las juntas directivas están integradas con frecuencia por amigos o parientes cercanos del administrador-propietario, los cuales no pueden proporcionar un punto de vista objetivo ni consejo profesional.

Grado de formalidad

Generalmente, la investigación concluye que el proceso de planificación estratégica es mucho más informal en las pequeñas empresa que en las grandes corporaciones.[17] Algunos estudios han descubierto que demasiada formalización del proceso de este tipo de planificación conduce en realidad a una disminución del rendimiento.[18] Con frecuencia, los bancos y los capitalistas de riesgo obligan al emprendedor a realizar la planificación cuando éste busca financiamiento para lanzar o expandir la nueva empresa. Es posible que otorgar importancia excesiva a los planes escritos y estructurados sea disfuncional para la pequeña empresa emprendedora porque reduce la flexibilidad que es un beneficio que le proporciona su tamaño pequeño. El proceso de planificación estratégica, no el plan mismo, es probablemente la clave para mejorar el rendimiento empresarial. Sin embargo, la investigación muestra que a medida que madura una empresa emprendedora, su proceso de planificación estratégica tiende a adquirir mayor formalidad.[19]

Estas observaciones sugieren que los nuevos proyectos empresariales comienzan en el *modo empresarial* de la planificación estratégica (tema que se explica en el **capítulo 1**) y se desplazan hacia el *modo de planificación* a medida que la empresa se establece y desea mantener su fuerte crecimiento. Si, después de establecerse con éxito, el emprendedor elige la estabilidad en vez del crecimiento, la firma se desplaza más hacia el *modo adaptativo* tan común en muchas pequeñas empresas.

Utilidad del modelo de administración estratégica

El modelo de administración estratégica (que se presentó en la **figura 1.2** del **capítulo 1**) también es importante para los proyectos empresariales y las pequeñas empresas. Este modelo básico funciona tanto en el caso de una pequeña empresa establecida como para un nuevo proyecto empresarial. Como descubrió la investigación mencionada anteriormente, las pequeñas empresas en desarrollo aumentan sus oportunidades de éxito si realizan un intento serio de trabajar a través de los aspectos estratégicos incluidos en el modelo de administración estratégica. La clave es centrarse en lo importante, es decir, en la serie de decisiones y acciones administrativas que determina el rendimiento a largo plazo de la empresa. La lista de preguntas informales que presenta la **tabla 13.1** es más útil para una pequeña empresa emprendedora que las preguntas más formales que se hacen las grandes corporaciones establecidas.

Utilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas

Como se mencionó en el **capítulo 1**, una forma mediante la cual el modelo de administración estratégica se puede orientar hacia la acción consiste en seguir el modelo de toma de decisiones estratégicas que se presentó en la **figura 1.5**. Los ocho pasos que incluye ese modelo son adecuados tanto para pequeñas empresas como para grandes corporaciones. Desafortunadamente, el modelo no es apropiado para los nuevos proyectos empresariales. Cada compañía debe desarrollar una nueva misión, así como

TABLA 13–1
PREGUNTAS INFORMALES PARA INICIAR EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA O PROYECTO EMPRESARIAL

Formal	Informal
Definir la misión	¿Qué representamos?
Establecer objetivos	¿Qué tratamos de lograr?
Formular la estrategia	¿Cómo llegaremos ahí? ¿Cómo podemos derrotar a la competencia?
Determinar políticas	¿Qué tipo de reglas básicas debemos seguir todos para realizar el trabajo correctamente?
Establecer programas	¿Cómo debemos organizar esta operación para lograr lo que queremos hacer, al menor costo, pero con la mejor calidad posible?
Preparar presupuestos proforma	¿Cuánto nos costará y dónde podemos obtener el efectivo?
Especificar procedimientos	¿Con cuánto detalle debemos establecer las cosas de tal manera que todos sepan qué hacer?
Determinar medidas de rendimiento	¿Cuáles son los detalles clave que determinarán si lo lograremos? ¿Cómo podemos darles seguimiento?

nuevos objetivos, estrategias y políticas a partir de una comparación de sus oportunidades y amenazas externas con sus fortalezas y debilidades potenciales. Por consiguiente, en la **figura 13.1** se presenta una versión modificada del proceso de toma de decisiones estratégicas; esta versión es mucho más adecuada para un nuevo proyecto empresarial.

El **proceso de toma de decisiones estratégicas para proyectos empresariales** propuesto está integrado por los siguientes ocho pasos interrelacionados:

1. **Desarrollar la idea de negocios básica, esto es, un producto o servicio que tenga clientes o mercados meta:** una **idea** es un concepto de un producto o servicio que no existe o no está disponible actualmente en un nicho de mercado. Puede ser un concepto totalmente nuevo (innovación radical) o un mejoramiento de un producto o servicio existente (innovación gradual). Esta idea se desarrolla a partir de la experiencia de una persona o se genera en un momento de inspiración creativa. Por ejemplo, Vincent Norment ideó una banda para la cabeza con una tira para mantenerla en su sitio mientras presenciaba un juego de basquetbol.

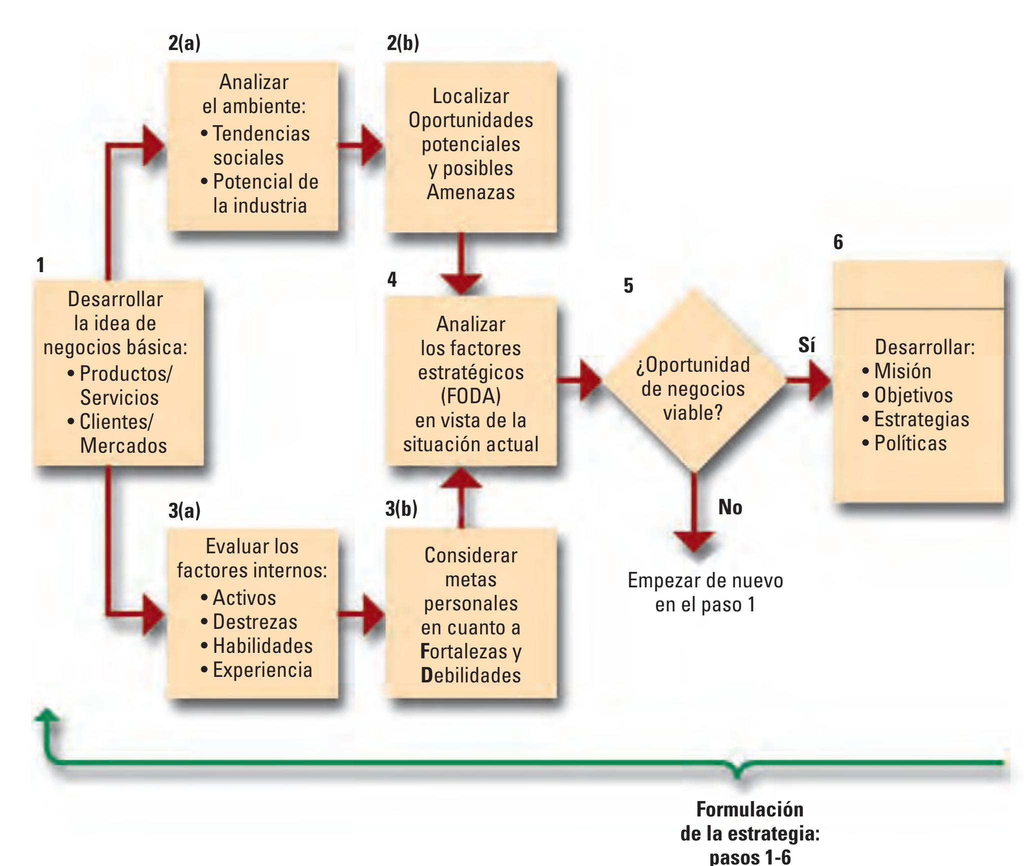
2. **Analizar y evaluar el ambiente externo para localizar factores presentes en los ambientes social y de tareas que representen oportunidades y amenazas:** el análisis debe centrarse particularmente en el potencial de mercado y la accesibilidad de los recursos.

3. **Analizar y evaluar los factores internos relevantes para la nueva empresa:** el emprendedor debe considerar objetivamente los activos personales, las áreas de destreza, las habilidades y la experiencia en relación con las necesidades organizacionales de la nueva empresa.

4. **Analizar los factores estratégicos en vista de la situación actual, usando el FODA:** se deben evaluar las fortalezas y debilidades potenciales del proyecto empresarial y compararlas con las oportunidades y amenazas. Este análisis se puede llevar a cabo con una matriz SFAS (vea la **figura 6.1**) de los factores estratégicos.

5. **Decidir seguir adelante o no:** si la idea de negocios básica parece ser una oportunidad viable, el proceso debe continuar. Una **oportunidad** es una idea de un nuevo producto o servicio con un mercado que está dispuesto a pagarlo, de tal modo que pueda formar la base de un negocio rentable. De otro modo, el desarrollo de la idea se debe detener a menos que los factores estratégicos cambien.

Figura 13–1
Proceso de toma de decisiones estratégicas de proyectos empresariales



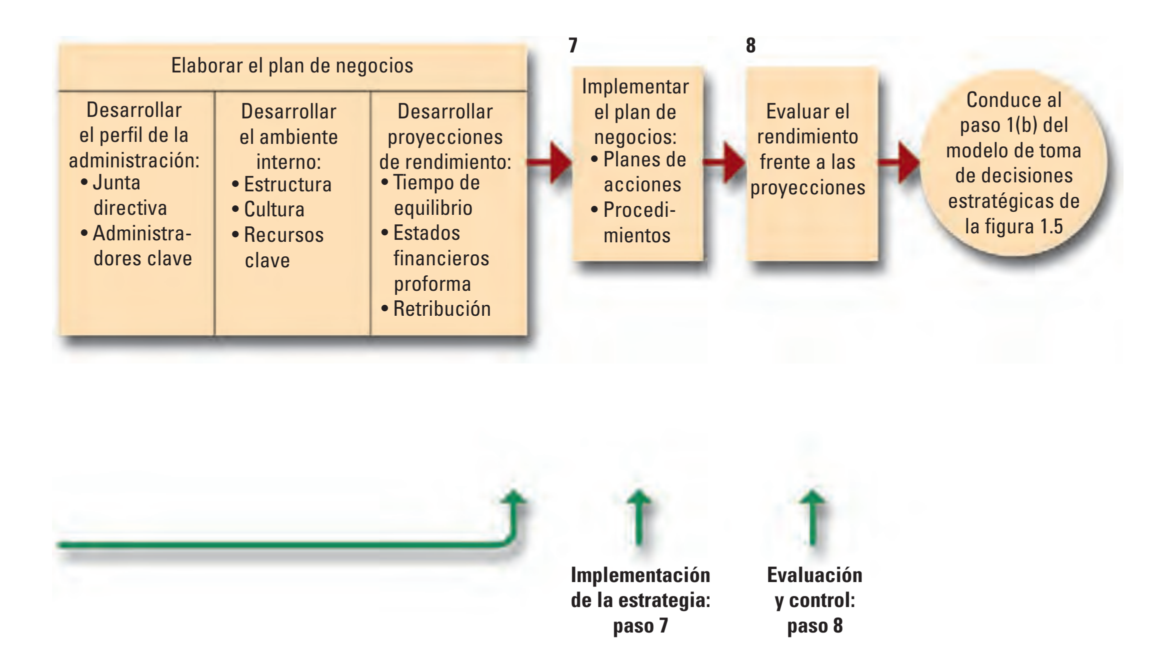
6. **Elaborar un plan de negocios que especifique en qué forma la oportunidad se transformará en realidad:** vea la **tabla 13.2** para conocer los contenidos sugeridos de un **plan de negocios** estratégico. Se deben desarrollar la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas del proyecto empresarial propuesto, así como su probable junta directiva (si es una corporación) y administradores clave. Se deben especificar los factores internos clave y generar proyecciones de rendimiento. El plan de negocios sirve como un vehículo a través del cual se obtiene apoyo financiero de inversionistas y acreedores potenciales. Esto aumenta la probabilidad de supervivencia de un nuevo

TABLA 13–2
CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS DE UN PROYECTO EMPRESARIAL

I.	Tabla de contenido	X.	Plan de recursos humanos
II.	Resumen ejecutivo	XI.	Propiedad
III.	Naturaleza del negocio	XII.	Análisis de riesgos
IV.	Formulación de la estrategia	XIII.	Cronogramas y eventos importantes
V.	Análisis de mercado	XIV.	Implementación de la estrategia: planes de acción
VI.	Plan de marketing	XV.	Evaluación y control
VII.	Planes operativos: Servicio/Producto	XVI.	Resumen
VIII.	Planes financieros	XVII.	Apéndices
IX.	Organización y dirección		

Nota: la auditoría estratégica del apéndice 1.A se puede usar para desarrollar un plan de negocios. Proporciona preguntas detalladas que sirven como lista de control.

Fuente: Thomas L. Wheelen, "Contents of a Strategic Business Plan for an Entrepreneurial Venture". Copyright © 1988 y 2005 por Thomas L. Wheelen. Reimpreso con permiso.



Fuente: T. L. Wheelen y C. E. Michaels, Jr., "Model for Strategic Decision-Making Process for New Ventures". Copyright© 1987 y 2005 por T. L. Wheelen. Reimpreso con permiso.

proyecto empresarial y facilita el desarrollo de nuevos productos.[20] Las empresas que usan planes empresariales tienen mayores ingresos y crecimiento de ventas que las que carecen de ellos.[21] Iniciar una empresa sin un plan de negocios es la manera más rápida de destruir un nuevo proyecto empresarial.[22] Por ejemplo, un estudio de 270 tiendas de ropa descubrió que 80% de las tiendas exitosas contaba con planes de negocios por escrito, en tanto que 65% de las empresas que fracasaron no lo tenía.[23]

Una auditoría estratégica (vea el **apéndice 1.A** al final del **capítulo 1**) se puede usar para desarrollar un plan de negocios formal. Las secciones y subsecciones de la auditoría, junto con las preguntas que incluye cada una de ellas, se pueden realinear para que concuerden con el modelo que ilustra la **figura 13.1**. En vez de analizar los acontecimientos históricos de una empresa no existente, se pueden usar las preguntas para proyectar el futuro de la empresa propuesta. Las preguntas se pueden replantear para seguir el bosquejo del **apéndice 1.A**. Un elemento fundamental de un plan de negocios sólido es la construcción de escenarios realistas para los estados financieros proforma, los cuales deben reflejar el efecto de la periodicidad en los flujos de efectivo de la nueva empresa propuesta.

7. **Implementar el plan de negocios:** hacerlo por medio del uso de planes de acción y procedimientos.
8. **Evaluar el plan de negocios implementado mediante la comparación de los resultados del rendimiento real con los del rendimiento proyectado:** este paso conduce al paso 1(b) del proceso de toma de decisiones estratégicas que ilustra la **figura 1.5**. En la medida en que los resultados reales sean menores o mucho mayores que los proyectados, el emprendedor necesitará reconsiderar la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales de la empresa y posiblemente realizar cambios al plan de negocios original.

13.3 Aspectos de gobierno corporativo

El gobierno corporativo es mucho más simple en los pequeños proyectos empresariales que en las grandes corporaciones. Para empezar, por lo general los propietarios y administradores son las mismas personas, es decir, los fundadores de la empresa o sus parientes cercanos. Si una empresa no está incorporada, no hay necesidad de una junta directiva, ya que puede ser de propiedad única o una simple asociación. Con frecuencia, los proyectos empresariales que desean crecer rápidamente o limitar la responsabilidad de los propietarios formalizan su estructura jurídica. Una vez incorporada, la empresa puede vender acciones a otras empresas (capitalistas de riesgo) para financiar su crecimiento. Cuando la empresa está en propiedad de accionistas, aunque éstos sean solamente los propietarios fundadores que también la dirigen, debe tener una junta directiva.

Juntas directivas y consejos asesores

Las juntas directivas de empresas emprendedoras pueden ser muy pasivas o muy activas. Las primeras existen cuando las acciones están estrechamente controladas por los propietarios fundadores y sus familias inmediatas, quienes dirigen la empresa diariamente. Como son los únicos accionistas, se eligen a sí mismos para los puestos de la junta directiva y convocan a reunión sólo cuando la ley lo requiere, usualmente como un acontecimiento social. No existe necesidad de una junta activa ya que no hay otros accionistas ni, por lo tanto, problemas de agencia. La junta directiva tiene comúnmente pocos directores externos o ninguno de ellos.[24] En la mayoría de los casos, su papel principal es ser una figura representativa para satisfacer la ley. Esta característica la coloca en el extremo izquierdo de la escala de juntas directivas que ilustra la **figura 2.1** del capítulo 2.

Comúnmente, las juntas directivas muy activas son imprescindibles en los proyectos empresariales financiados por capitalistas de riesgo, pues éstos esperan obtener puestos en ella a cambio de su inversión.[25] Una vez que están en la junta, los capitalistas de riesgo tienden a ser miembros muy poderosos y a tener una gran participación en la administración estratégica.[26] Las juntas directivas de empresas emprendedoras en rápido crecimiento tienen alrededor de cinco directores, de los cuales tres son externos. Casi 80% de ellos cuentan con planes estratégicos por escrito con un horizonte temporal de 12 a 24 meses.[27] Los capitalistas de riesgo requieren generalmente tres años o más de estados financieros proforma divididos en un flujo de efectivo mensual durante los dos primeros años y trimestralmente después de ese tiempo.

Como las pequeñas empresas y los proyectos empresariales estrechamente controlados tienen con frecuencia juntas directivas relativamente pasivas integradas sobre todo por participantes internos, deben contar con un consejo asesor que proporcione sugerencias e ideas a los propietarios-administradores. Un **consejo asesor** es un grupo de personas de negocios externas que se reúnen voluntariamente de manera periódica con los propietarios-administradores de la empresa para analizar temas estratégicos y de otro tipo. El presidente de la junta invita usualmente a los miembros de este consejo para que formen parte de la junta directiva. El consejo asesor no posee ninguna capacidad oficial, pero se espera que proporcione dirección o sugerencias útiles y actúe como un grupo que inspire medidas acertadas en favor de la empresa. Como los miembros comúnmente no reciben compensación por sus servicios, después de las juntas de negocios trimestrales sigue un cóctel y cena en un club campestre, hotel o restaurante prestigioso. Es importante dotar al consejo asesor con personal que posea experiencia o destrezas empresariales importantes y que complemente la formación y destrezas de los propietarios-administradores de la empresa. El uso de un consejo asesor es una forma fácil de obtener asesoría profesional gratuita. La investigación indica que este tipo de organismo mejora el rendimiento de las pequeñas empresas.[28]

Efecto de la ley Sarbanes-Oxley

El cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley se está convirtiendo en una carga costosa para pequeñas empresas estadounidenses públicas, pues deben pagar cuotas legales y de auditorías más altas, nuevos sistemas de control interno y primas de seguro contra responsabilidad civil más costosas, entre otros gastos. Los costos de este cumplimiento se calculan en 500 mil dólares en el caso de una pequeña empresa y

en millones de dólares en el de una empresa grande.[29] Por consiguiente, 198 empresas "se oscurecieron" en 2003 al retirar sus acciones de las bolsas de valores. Mediante negocios a través del "mercado bursátil informal" en bolsas de valores con transacciones mediante red electrónica, estas empresas evitan cumplir con los requisitos de la ley así como registrarse en la Comisión de Valores y Cambios (SEC, por sus siglas en inglés, Securities and Exchange Commission). Según las reglas de la SEC, una empresa puede retirar su registro si los valores de la corporación tienen menos de 300 tenedores registrados o si hay menos de 500 tenedores con este carácter y los activos totales de la empresa no superan los 100 millones de dólares. Un estudio de investigación de empresas que se oscurecieron indicó que cuando retiran sus acciones lo hacen no sólo para evitar los costos de cumplimiento, sino también la vigilancia externa y el escrutinio adicional que requiere la ley Sarbanes-Oxley. Según Christian Leuz, coautor del estudio, "básicamente, encontramos que oscurecerse sirve como una forma para conservar efectivo, pero los participantes internos también pueden explotar esta acción para evitar el escrutinio del mercado. De esta forma, el hecho de que los participantes internos tengan éxito o de que la decisión de oscurecerse sea buena o mala depende del gobierno corporativo en funciones".[30]

13.4 Aspectos de análisis ambiental y formulación de la estrategia

El análisis ambiental de las pequeñas empresas es mucho menos complejo que el de las grandes corporaciones. Por lo general, la firma es demasiado pequeña para justificar la contratación de alguien experto para que realice únicamente el análisis ambiental o la planificación estratégica. Los administradores de alto nivel, sobre todo si son los fundadores, creen que conocen la empresa y la entienden mejor que nadie. Un estudio de 220 pequeñas empresas en rápido crecimiento reveló que la mayoría de los directores generales participaba activa y personalmente en todas las etapas del proceso de planificación, sobre todo en el establecimiento de objetivos. Sólo 15% de ellas contaba con un director de planificación o formaba un grupo que ayudara en el proceso de planificación. En el resto, los gerentes operativos que participan en la planificación estratégica proporcionan información sólo al director general, quien entonces formula el plan.[31] Desafortunadamente, la literatura sugiere que la mayoría de los propietarios-administradores de pequeñas empresas confían más en fuentes de información internas que en externas.[32] Realizar un análisis periódico de la industria con base en las fuerzas de Porter es tan importante para las pequeñas empresas como para las grandes. No obstante, pocas pequeñas empresas realizan un análisis considerable de sus competidores. Si lo llevan a cabo, sus propietarios buscan sólo en el área local, sin tomar en cuenta a los competidores que se ubican fuera de la ciudad o en áreas cercanas.

Una razón fundamental de las diferencias en la formulación de la estrategia en empresas emprendedoras grandes y pequeñas es la relación entre propietarios y administradores. El director general de una gran corporación debe considerar y equilibrar las diversas necesidades de la gran cantidad de partes interesadas. Sin embargo, el director general de una pequeña empresa es muy probable que también sea el propietario, es decir, la principal parte interesada de ella. Por lo tanto, las necesidades personales y familiares pueden afectar fuertemente la misión y los objetivos de una pequeña empresa y predominar sobre otros aspectos.[33]

El tamaño puede afectar la selección de una estrategia corporativa adecuada. Con frecuencia, las grandes corporaciones eligen estrategias de crecimiento con base en los diversos beneficios adicionales que proporciona a la administración y a los accionistas. No obstante, una pequeña empresa elige una estrategia de estabilidad porque el emprendedor se interesa principalmente en: 1) generar empleo para los miembros de la familia, 2) proporcionar a la familia un "nivel de vida decente" y 3) ser el "jefe" de una empresa suficientemente pequeña para dirigirla de manera cómoda. Algunos propietarios de empresas no aplican una estrategia de crecimiento porque no desean perder el control como consecuencia del endeudamiento con bancos o la venta de acciones a extraños. Incluso, algunos temen que el crecimiento atraiga la atención de competidores más grandes que podrían arrebatarle el control de la empresa o eliminarla del negocio.[34] Por lo tanto, es probable que las metas de una pequeña empresa sean las mismas que las del propietario-administrador.

El análisis FODA básico es tan importante para las nuevas empresas emprendedoras como para las grandes empresas establecidas. Tanto la mayor fortaleza como la mayor debilidad de una pequeña em-

presa, por lo menos al principio, reside en el emprendedor, es decir, su propietario-administrador. Él es el administrador, la fuente de la estrategia de producto/mercado y la dínamo que energiza la empresa. Por ese motivo, en la figura 13.1, la evaluación interna de las fortalezas y debilidades de una nueva empresa se centra en las características personales del fundador, es decir, en sus activos, destrezas, habilidades y experiencia. La investigación revela que las competencias, motivaciones y conexiones del fundador más las estrategias competitivas de la empresa son indicadores directos del crecimiento y el éxito de los nuevos emprendimientos.[35] Se ha descubierto que los activos intangibles, como el liderazgo, la estrategia, así como el capital humano e intelectual, son más importantes que las medidas financieras tradicionales para que una nueva empresa tenga éxito al salir a la Bolsa a través de una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés, Inicial Public Offering).[36]

Del mismo modo que las fortalezas de un emprendedor pueden ser la clave del éxito de una empresa, las debilidades personales pueden ser una causa importante de fracaso. Por ejemplo, el estudio de tiendas de ropa que se mencionó anteriormente mostró que los propietarios-administradores de 85% de las que fracasaron no tenían experiencia previa en ventas al detalle.

Fuentes de innovación

Peter Drucker, en su libro *Innovation and Entrepreneurship*, sostiene que existen siete fuentes de oportunidad innovadora que deben vigilar los que están interesados en iniciar un proyecto empresarial, ya sea en una empresa establecida o como una pequeña empresa independiente.[37] Las primeras cuatro **fuentes de innovación** están en la industria misma; las tres últimas surgen del ambiente social. Estas siete fuentes son:

1. **Lo inesperado:** un suceso, un fracaso o un acontecimiento externo inesperado puede ser un síntoma de una oportunidad única. Cuando Don Cullen, de Transmet Corporation, desparramó una caja de láminas de aluminio muy finas en el estacionamiento de su empresa, descubrió que la presencia de ellas en el asfalto evitaba que éste se volviera pegajoso a altas temperaturas. Ahora, su empresa produce rebabas de aluminio para usarlas en techados. Las ventas se han duplicado cada año desde la introducción del producto y la empresa de Culler pronto dominará el negocio.

2. **Lo incongruente:** una discrepancia entre la realidad y lo que todos suponen que es o entre lo que es y lo que debería ser puede crear una oportunidad para la innovación. Por ejemplo, un efecto colateral de las ventas por internet es el número creciente de paquetes que se entregan a domicilio. Como ni FedEx ni UPS pueden dejar un paquete a menos que alguien se encuentre en la casa para firmar al recibirlo, muchas entregas se retrasan. Tony Paikeday fundó zBox Company para fabricar y vender un contenedor de plástico duro que recibiría las entregas de cualquier servicio de entregas y al cual tendrían acceso sólo el propietario y el servicio de entregas. "Estamos sorprendidos de que todavía no existiera", comenta Paikeday.[38]

3. **La innovación basada en la necesidad de procesos:** cuando es evidente la presencia de un eslabón débil en un proceso específico, pero el personal trabaja alrededor de él en lugar de arreglarlo, se presenta una oportunidad para la persona o empresa dispuesta a crear uno más fuerte. Cansado de luchar con un teclado demasiado pequeño en su computadora personal, David Levy inventó un teclado con 64 teclas de tamaño normal colocadas inteligentemente en un área del tamaño de una tarjeta de crédito.[39]

4. **Cambios en la industria o en la estructura de mercado:** una empresa está lista para un producto, servicio o enfoque innovador cuando cambia el fundamento subyacente de la industria o el mercado. Black Entertainment Television, Inc. (BET), surgió cuando Robert Johnson se percató que ningún programador de televisión se orientaba hacia el número creciente de espectadores afroamericanos. La marca BET se ha expandido a revistas y ahora la conocen más de 90% de éstos.[40]

5. **La demografía:** los cambios en el tamaño, la estructura de edades, la composición, el empleo, el nivel educativo y el ingreso de la población pueden crear oportunidades para la innovación. Por ejemplo, Pan Henderson inició una empresa llamada Kids Kab para transportar a niños y adoles-

centes a escuelas privadas, citas con médicos y dentistas, lecciones y actividades extracurriculares. Debido al surgimiento de la tendencia hacia las carreras dobles, los padres ya no estaban disponibles para proporcionar transporte personal a sus propios hijos y necesitaban este tipo de servicio.

6. **Cambios en la percepción, estado de ánimo y significado:** pueden surgir oportunidades para la innovación cuando cambian los supuestos, las actitudes y las creencias generales de la sociedad. Por ejemplo, el dominio cada vez mayor de unas cuantas cervecerías nacionales ha ocasionado que los consumidores de este tipo de bebida busquen alternativas a las marcas nacionales antiguas. Al posicionar a Yuengling, una cerveza local de Pennsylvania, como una bebida que conserva todo el sabor y colocándole una etiqueta de aspecto nostálgico y artístico, la pequeña empresa pudo capturar el gusto de consumidores jóvenes y vanguardistas que la consideraron como la versión de Pennsylvania de Anchor Steam, la exitosa cerveza de San Francisco.
7. **Nuevo conocimiento:** los adelantos del conocimiento científico y no científico pueden crear nuevos productos y mercados. En ocasiones, los desarrollos en dos áreas distintas se integran para formar la base de un nuevo producto. Por ejemplo, Medical Foods fue conformada para elaborar alimentos que actuaran como medicinas con el fin de tratar enfermedades, desde diabetes hasta artritis. Su primer producto, NiteBite, es una barra de sabor chocolate diseñada para ayudar a los diabéticos a controlar la hipoglucemia nocturna ocasionada por la disminución de la glucosa sanguínea. NiteBite libera gradualmente glucosa en la corriente sanguínea, donde permanece durante seis horas o más.[41]

Factores que influyen en el éxito de una nueva empresa

Según Hofer y Sandberg, tres factores ejercen un efecto importante en el rendimiento de una nueva empresa. En orden de importancia, estos **factores que afectan el éxito de nuevas empresas** son: 1) la estructura de la industria a la que se ingresó, 2) la estrategia de negocios de la nueva empresa y 3) las características de desempeño del emprendedor.[42]

Estructura de la industria

La investigación muestra que las oportunidades de éxito son mayores en el caso de los proyectos empresariales que entran en industrias rápidamente cambiantes que en el de las que entran en sectores estables. Además, los clientes potenciales son mejores en industrias que están en etapas iniciales de desarrollo y alto crecimiento.[43] Frecuentemente, la competencia es menos intensa y el crecimiento rápido del mercado también permite que las nuevas empresas cometan algunos errores sin consecuencias graves. Los nuevos emprendimientos también aumentan sus oportunidades de éxito cuando ingresan en mercados en los que pueden levantar barreras de entrada para mantener fuera de competencia a sus rivales.

Sin embargo, contrario a la sabiduría popular, las patentes no siempre proporcionan una ventaja competitiva, especialmente a las nuevas empresas que están en una industria de alta tecnología o hipercompetitiva, ya que un competidor bien financiado podría examinar una solicitud de patentes recién presentada, trabajar en ella y superar a la empresa pionera mediante la venta de un producto similar. Además, el tiempo y costo de registrar y defender una patente podría no valer la pena. Según Connie Bagley, autora de *The Entrepreneur's Guide to Business Law*:

> *Se podrían requerir 18 meses para obtener una patente de un producto con un ciclo de vida de 12 meses. Finalmente, cuando se han cubierto todas las etapas necesarias, la patente es irrelevante. Es por ello que las personas se están enfocando menos en la obtención de una patente y más en la ventaja de ser las primeras en ofrecer el producto... La ley es demasiado lenta para esta economía de alta velocidad.*[44]

La mayoría de las nuevas empresas entran en sectores con un bajo grado de concentración industrial, es decir, sin competidores dominantes.[45] La concentración industrial no es necesariamente perjudicial, ya que puede crear nichos de mercado ignorados por las grandes corporaciones.[46] Hofer y Sandberg descubrieron que una nueva empresa tiene más probabilidades de éxito cuando ingresa en una industria en la que un competidor dominante posee 50% o más de participación de mercado que cuando entra en un sector en el que el rival más importante controla menos de 25% del mercado. Para explicar este fenómeno, Hofer y Sandberg señalan que cuando una industria tiene una empresa dominante,

los competidores restantes son relativamente débiles y presas fáciles de un emprendedor agresivo. Para evitar la competencia directa con un rival fuerte, la nueva empresa se puede centrar en un segmento o nicho que ha sido ignorado.

Las características de los productos de la industria también ejercen un efecto importante en el éxito de una nueva empresa. En primer lugar, éstas tienen más posibilidades de éxito cuando entran en una industria con productos heterogéneos (diferentes) que cuando entra en una con productos homogéneos (similares). En un sector heterogéneo, una nueva empresa puede diferenciarse de sus competidores ofreciendo un producto único; o concentrándose en las necesidades únicas de un segmento del mercado puede encontrar un nicho conveniente. En segundo lugar, según datos de investigación, una nueva empresa tiene más oportunidades de éxito si el producto es relativamente poco importante para las necesidades de compra total del cliente que sí es importante. Éstos están más dispuestos a experimentar con un nuevo producto si su costo es bajo y el fracaso del producto no creará un problema.

Estrategia empresarial

Según Hofer y Sandberg, las claves del éxito de la mayoría de las nuevas empresas son: 1) diferenciar su producto del de sus competidores en las áreas de calidad y servicio y 2) centrar el producto en las necesidades del cliente de un segmento del mercado para lograr una participación dominante en esa parte del mercado. Mediante la adopción de tácticas de guerra de guerrillas, estas empresas buscan oportunidades y nichos de mercado demasiado pequeños o localizados que no justifican las represalias de los líderes de mercado.[47] Sin embargo, es esencial que una nueva empresa analice a sus competidores para evaluar su posible respuesta a la entrada de la empresa en el mercado.

Para continuar en crecimiento después de encontrar un nicho, las empresas emprendedoras pueden hacer hincapié en la innovación continua y procurar un crecimiento natural en sus mercados existentes. Además, se pueden expandir hacia mercados relacionados en los que sus destrezas, recursos e instalaciones clave son decisivos para lograr un éxito mayor. La empresa puede apalancar sus recursos participando en alianzas estratégicas con otras empresas. Sesenta y tres por ciento de los propietarios de pequeñas empresas estadounidenses reporta que participa en alianzas estratégicas, especialmente en marketing y distribución. De los que usan alianzas estratégicas, la mitad mantiene tres o más.[48]

Sin embargo, algunos estudios indican que las nuevas empresas también logran el éxito si aplican estrategias distintas a las de buscar un nicho descuidado con una estrategia de enfoque. Un estrecho enfoque de mercado puede incrementar la vulnerabilidad de la nueva empresa y predeterminarla sólo a ventas limitadas. Un enfoque posible podría ser ofrecer productos que sean sustituibles, pero diferenciados de los que ofrecen empresas más grandes.[49] Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 13.1** a fin de conocer algunas sugerencias prácticas para identificar una oportunidad y formular una estrategia empresarial.

Características empresariales

Cuatro **características empresariales** son fundamentales para el éxito de una nueva empresa. Los empresarios exitosos tienen:

1. **Capacidad para identificar mejor las oportunidades de posibles empresas que la mayoría de las personas:** los empresarios se centran en oportunidades, no en problemas, y tratan de aprender de los fracasos. Además, se orientan hacia las metas y producen un fuerte efecto en la cultura emergente de una organización. Tienen capacidad para visualizar hacia dónde se dirige la empresa y, por lo tanto, proporcionan un firme sentido general de administración estratégica. Como consecuencia, sus empresas tienen una fuerte orientación empresarial (OE), es decir, son innovadoras, proactivas y están dispuestas a enfrentar riesgos.[50]
2. **Un sentido de urgencia que los orienta hacia la acción:** tienen una gran necesidad de logros que los motiva a poner sus ideas en acción. Poseen un centro de control interno que los hace creer que pueden determinar su propio destino por medio de su desempeño. Además, poseen una capacidad mucho mayor para tolerar la ambigüedad y la tensión que muchos de los que están en organizaciones ya establecidas.[51] También tienen una fuerte necesidad de control e incluso pueden ser vistos

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 13.1

Sugerencias para identificar una oportunidad y formular una estrategia empresarial

Debido a que la diferenciación y el enfoque son las estrategias competitivas más populares y eficaces para una nueva empresa, ¿cuáles son algunas maneras de identificar una nueva oportunidad en la que sea posible usar estas estrategias? La revista *Entrepreneur* ofrece cuatro enfoques interesantes:

1. **Utilizar la tendencia contraria:** por cada tendencia, existe una tendencia contraria potencialmente lucrativa en espera de ser descubierta. Cuando una tendencia es novedosa, hay que buscar la opuesta en un nicho de mercado pequeño, pero con potencial de crecimiento. Observe la forma en que Hardee's respondió de manera exitosa a la tendencia a las dietas bajas en grasa y carbohidratos con sus propias hamburguesas de queso y tocino de tamaño monstruoso, con más calorías, carbohidratos y grasa que las de sus competidores. Como la idea era tan escandalosa, el producto de Hardee's recibió cobertura gratis en periódicos y por televisión.
2. **Comer del plato de la empresa establecida:** trendwatching.com acuñó el término "empresa consumidora" para denominar a las compañías que se alimentan de gigantes como Amazon o eBay. Cuando Eric Cohen y Joyce Shulman observaron que la típica caja de pizza sin decorar tenía 40 centímetros de espacio disponible para publicidad, decidieron asociarse con los fabricantes de las cajas para imprimir en ellas anuncios pagados para las pizzerías. Después, diversificaron la oferta a tazas de café y bolsas de hielo.
3. **Cambiar el nicho:** una empresa puede identificar un producto o servicio exitoso que abastezca un mercado específico y adaptarlo para que se ajuste a un nicho de mercado diferente. Por ejemplo, cuando Una Cassidy descubrió que muchas mujeres buscaban productos de belleza para usarlos durante el embarazo, fundó Selph. Cassidy eliminó todos los ingredientes usuales de los productos de belleza que pudieran ser dañinos para el feto durante el embarazo y los reemplazó con otros ingredientes que fueran sanos para la piel.
4. **Pedir prestado un modelo empresarial:** Netflix desarrolló un modelo empresarial novedoso (que se analizó en el **capítulo 1**) en el que los miembros pagan una cuota mensual fija para tomar en préstamo un número ilimitado de DVD por correo. Este modelo fue adoptado rápidamente por otros empresarios, como GameFly, que renta juegos de video, Booksfree.com, que renta libros en rústica y Bag Borrow Or Steal, que renta bolsas de diseñador, todos por ese medio.

Fuentes: K. Axelton, "Fever Pitch", *Entrepreneur* (diciembre de 2004), pág. 74; N. L. Torres, "Think Outside the Box", *Entrepreneur* (febrero de 2004), págs. 108-111; A. Pennington, "Una Cassidy", *Entrepreneur* (noviembre de 2003), pág. 24.

como "inadaptados que necesitan crear su propio ambiente". Desconfían de los demás y a menudo necesitan "mostrar a otros que aspiran a algo y que no pueden ser ignorados".[52]

3. **Un conocimiento detallado de las claves del éxito en la industria y la resistencia física para que sus trabajos sean su propia vida:** los empresarios exitosos tienen una mejor educación que el promedio y experiencia laboral significativa en la industria donde inician sus empresas. A menudo trabajan con socios para formar una nueva empresa (70% de nuevas compañías de alta tecnología tiene más de un fundador).[53] Más de la mitad de todos los empresarios trabajan por lo menos 60 horas a la semana durante el año de la puesta en marcha, según un estudio realizado por la Federación Nacional de Empresas Independientes.[54]
4. **Acceso a ayuda externa para complementar sus destrezas, conocimientos y habilidades:** con el paso del tiempo, los empresarios desarrollan una red de colaboradores que poseen destrezas y conocimientos clave, a quienes les pueden pedir apoyo. Por medio de su entusiasmo, estos empresarios tienen habilidad para atraer a inversionistas, socios, acreedores y empleados clave. Por ejemplo, los fundadores de eBay no dudaron en contratar a Meg Whitman como directora general porque ella poseía las destrezas de dirección que eBay necesitaba para expandirse.

Hofer y Sandberg, como resumen de sus conclusiones con respecto a los factores que afectan el éxito de los proyectos empresariales, proponen las directrices que se presentan en la **tabla 13.3**.

TABLA 13–3 ALGUNAS DIRECTRICES PARA EL ÉXITO DE NUEVAS EMPRESAS

- Centrarse en industrias que enfrentan cambios tecnológicos o normativos importantes, especialmente en las que hay salidas recientes de competidores.
- Buscar industrias cuyas empresas más pequeñas tengan posiciones competitivas relativamente débiles.
- Elegir industrias que estén en etapas iniciales de evolución y alto crecimiento.
- Buscar sectores en los que sea posible crear barreras elevadas a entradas subsecuentes.
- Enfocarse en industrias con productos heterogéneos que sean relativamente poco importantes para el éxito general del cliente.
- Tratar de diferenciar sus productos de los de la competencia de tal manera que sean significativos para sus clientes.
- Centrar los esfuerzos de diferenciación en la calidad de los productos, los enfoques de marketing y el servicio al cliente y cobrar lo suficiente para cubrir los costos de estas actividades.
- Tratar de dominar los segmentos de mercado donde compite la empresa. Si es necesario, segmentar el mercado de manera diferente o cambiar la naturaleza y enfocar los esfuerzos de diferenciación para aumentar su dominio de los segmentos a los que sirve.
- Destacar la innovación, especialmente la de nuevos productos, que se construye sobre las capacidades organizacionales existentes.
- Lograr un crecimiento natural y orgánico a través de la flexibilidad y el oportunismo que se construye sobre las fortalezas organizacionales existentes.

Fuente: C. W. Hofer y W. R. Sandberg, "Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success", *American Journal of Small Business* (verano de 1987), págs. 17, 19.

13.5 Aspectos de implementación de la estrategia

Dos aspectos clave de implementación en una pequeña empresa son organizar y dotar de personal a la compañía en crecimiento y transferir su propiedad a la siguiente generación.

Subetapas del desarrollo de pequeñas empresas

Los problemas de implementación de una pequeña empresa cambian a medida que la empresa crece y se desarrolla con el paso del tiempo. Del mismo modo que el proceso de toma de decisiones de proyectos empresariales es diferente al de empresas establecidas, con frecuencia los sistemas administrativos de las pequeñas empresas difieren de los que usan las grandes corporaciones. Esas variaciones se basan en su etapa de desarrollo. Las etapas de crecimiento y desarrollo corporativo que se analizaron en el **capítulo 9** sugieren que todas las pequeñas empresas están en la etapa I o tratan de desplazarse hacia la etapa II. Estos modelos implican que todas las nuevas empresas exitosas se convierten finalmente en empresas funcionalmente organizadas en la etapa II. Sin embargo, esto no siempre es cierto. Churchill y Lewis, tratando de mostrar con claridad cómo se desarrollan las pequeñas empresas, proponen cinco **subetapas del desarrollo de pequeñas empresas:** a) existencia, b) supervivencia, c) éxito, d) despegue y e) madurez de recursos.[55] Una revisión de estas subetapas muestran con más detalle cómo una pequeña empresa pasa a través de la etapa I emprendedora a la etapa II orientada funcionalmente y dirigida de manera profesional.

Etapa A: existencia

En este momento, el proyecto empresarial enfrenta los problemas de obtener clientes y entregar el producto o servicio prometidos. La estructura organizacional es sencilla. El emprendedor hace todo y supervisa de manera directa a los subordinados. Los sistemas son mínimos. El propietario es la empresa.

Etapa B: supervivencia

Las empresas capaces de satisfacer a un número suficiente de clientes entran en esta etapa; el resto cierra cuando sus propietarios agotan su capital inicial. Las que llegan a la etapa de supervivencia se preocupan en generar el flujo de efectivo necesario para reparar y reemplazar los activos de capital a medida que éstos se desgastan y para financiar el crecimiento con el propósito de seguir satisfaciendo al segmento de mercado al que sirven.

En esta etapa, la estructura organizacional todavía es simple, pero la empresa tiene probablemente un administrador de ventas o supervisor general para ejecutar las órdenes específicas del propietario. Un problema importante de muchas pequeñas empresas que se encuentran en esta etapa es encontrar una persona calificada para supervisar la empresa cuando el propietario no esté presente y que aun esté dispuesta a trabajar a cambio de un salario muy modesto. Por lo general, los emprendedores tratan de usar a un miembro de la familia en vez de contratar a un extraño que carezca de la dedicación de ellos a la empresa y (según las palabras de un propietario-administrador) "los robe descaradamente". Con frecuencia, las empresas que permanecen en esta etapa durante mucho tiempo se denominan empresas de "mamá y papá". Gana rendimientos marginales sobre el tiempo y el capital invertidos (¡con una gran cantidad de ingreso no monetario!) y finalmente sale del negocio cuando "mamá y papá" se rinden o se jubilan. Este tipo de pequeña empresa se considera más como una **empresa de estilo de vida** pues es básicamente una extensión del estilo de vida del propietario. Más de 94% de las pequeñas empresas privadas pertenecen a esta categoría.[56]

Etapa C: éxito

En este momento las ventas han alcanzado un nivel en el que la empresa no es sólo rentable, sino que tiene suficiente flujo de efectivo para reinvertir en sí misma. El aspecto clave en esta etapa es si la empresa se debe usar como una plataforma de crecimiento o como un medio de apoyo para los propietarios a medida que se separan completa o parcialmente de la empresa. Ésta se transforma en una organización estructurada funcionalmente, pero todavía depende del emprendedor en todas las decisiones clave. Las dos opciones son la separación y el crecimiento.

Etapa C(1): separación. En este punto, la empresa puede aplicar con eficacia una estrategia de estabilidad y permanecer en esta etapa casi indefinidamente, bajo la condición de que el cambio ambiental no destruya su nicho ni la mala administración reduzca sus capacidades competitivas. En este momento, los administradores funcionales han tomado el control de algunas tareas del emprendedor. En esta etapa, la empresa puede estar incorporada, pero todavía es principalmente propiedad del fundador o de su familia. Por consiguiente, la junta directiva sólo funciona para aprobar de modo incondicional las decisiones de aquél o es un foro de disputas familiares. No se llevan a cabo estrategias de crecimiento porque el nicho de mercado no permite el crecimiento o el propietario está contento con el tamaño de la empresa, pues todavía puede dirigirla de manera cómoda. Las decisiones estratégicas hacen un uso limitado de información objetiva y tienden a ser intuitivas, basadas en los deseos personales y los conocimientos del fundador.[57]

Etapa C(2): crecimiento. El emprendedor arriesga todo el dinero disponible y la capacidad de endeudamiento de la empresa para financiar un mayor crecimiento. La planificación estratégica y operativa es exhaustiva e involucra profundamente al propietario. Se contratan administradores que estén pendientes del futuro de la firma más que de su situación actual. Ésta es una empresa emprendedora de alto crecimiento cuyo objetivo es estar incluida en la lista *Inc. 500*. Ahora, se le otorga más importancia al trabajo en equipo que a la energía y las acciones personales del emprendedor, cuyos valores y la filosofía personal se transfieren con lentitud a la cultura corporativa en desarrollo.

Etapa D: despegue

En esta etapa los problemas principales son cómo crecer rápidamente y financiar ese crecimiento. En este momento, la empresa está incorporada y ha vendido o planea vender acciones por medio de una oferta inicial pública (IPO) o a través de una oferta pública directa (DPO, por sus siglas en inglés, *Direct Public Offering*).[58] El emprendedor debe aprender a delegar autoridad en administradores profe-

sionales especializados o en un equipo de ejecutivos que ahora forma la administración de alto nivel de la empresa.[59] La delegación es un asunto clave para una empresa que se encuentra en esta etapa de desarrollo. En este momento, la organización debe contar con una sólida estructura funcional. La planificación operativa y estratégica involucran profundamente a los administradores contratados, pero la empresa está todavía bajo el dominio de la presencia del emprendedor y el control que éste ejerce sobre las acciones. Se consideran seriamente estrategias de crecimiento vertical y horizontal cuando la administración debate cuándo y cómo crecer. La empresa ahora forma parte del grupo selecto de empresas *Inc. 500*.

En este momento, el emprendedor tiene la capacidad de dirigir la transición de una empresa pequeña a una grande o reconoce sus limitaciones personales, vende sus acciones, con lo cual obtiene un beneficio, y deja la empresa. La composición de la junta directiva cambia de estar dominada por amigos y parientes del propietario a un gran porcentaje de directivos externos con experiencia administrativa que pueden ayudar al propietario durante la transición hacia una empresa dirigida profesionalmente. El peligro principal que se enfrenta en esta etapa es el deseo del propietario de mantener el control total, sin estar dispuesto a delegar, como si la empresa todavía fuera un pequeño proyecto empresarial, aunque carezca de las destrezas administrativas necesarias para dirigir una corporación establecida. Un estudio de pequeñas empresas descubrió que menos de una tercera parte de ellas había elaborado planes de sucesión por escrito para reemplazar a sus propietarios.[60]

Etapa E: madurez de recursos

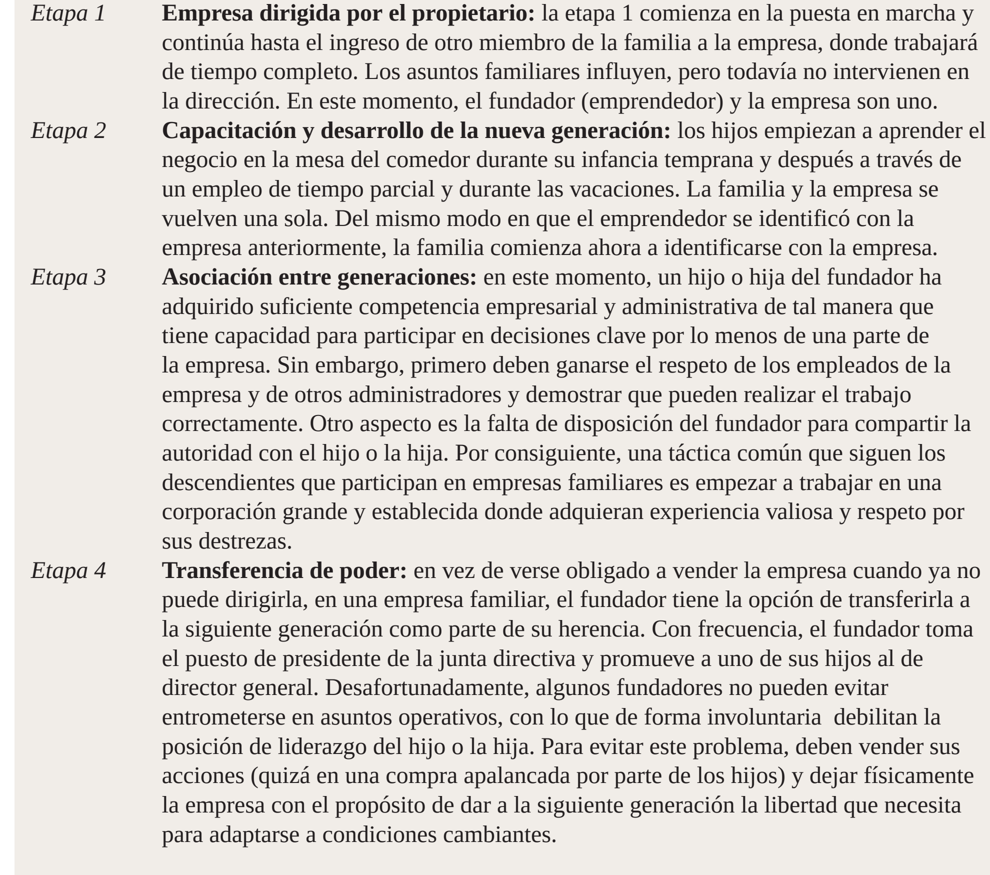
En este momento, la pequeña empresa ha adoptado la mayoría de las características de una corporación grande y establecida. Todavía puede ser pequeña o mediana, pero es reconocida como una fuerza importante en la industria y una posible candidata para, algún día, formar parte de *Fortune 500*. Las mayores preocupaciones de una empresa en esta etapa son el control de las ganancias financieras generadas por el rápido crecimiento y la conservación de su flexibilidad y espíritu empresarial. Con relación a las etapas de crecimiento y desarrollo organizacional que se analizaron en el **capítulo 9**, la empresa se ha convertido en una corporación funcional en la etapa II en pleno desarrollo.

Transferencia de poder y riqueza en empresas familiares

Las pequeñas empresas son frecuentemente **empresas familiares**, que, en Estados Unidos, representan aproximadamente 80% del total de 15 millones de empresas.[61] Se calcula que más de una tercera parte de las empresas estadounidenses *Fortune 500* son de propiedad familiar o están bajo el control de familiares. De las empresas más grandes del mundo, esta proporción es mayor de la mitad.[62] Algunas de las empresas más grandes del mundo de propiedad familiar o bajo el control de familiares son Wal-Mart, Ford Motor, Samsung, LG Group, Carrefour Group, Fiat Group, IFI, PSA Peugeot Citroen, Cargill y BMW.[63] Es interesante destacar que las 177 empresas familiares incluidas en la lista *S&P 500* de 2003 superaron financieramente a las empresas no familiares durante la década anterior.[64]

Aunque los fundadores de las empresas son las fuerzas principales para iniciar los proyectos empresariales, sus necesidades de apoyo empresarial y ayuda financiera los obligan a buscar a integrantes de la familia, que sean confiables, en vez de extraños de integridad cuestionable que exijan más salario del que la empresa puede costear. Tarde o temprano, la esposa y los hijos del fundador son reclutados en las operaciones empresariales porque el nivel de vida familiar se relaciona directamente con la empresa o el emprendedor necesita ayuda desesperadamente para dotar a la operación de personal. Los hijos obtienen empleos seguros durante el verano y la empresa deja de ser una empresa de papá o mamá para convertirse en “nuestra” empresa. Los integrantes de la familia son activos extremadamente valiosos para el emprendedor porque también están dispuestos a trabajar muchas horas a cambio de un salario bajo con el propósito de colaborar con el éxito de la empresa. Aunque la esposa y los hijos no poseen acciones oficiales en la empresa, saben que de alguna manera compartirán el futuro de ella y quizá incluso la heredarán. El problema es que sólo 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación y sólo 15% a la tercera.[65] Un dicho común entre empresas familiares europeas reza que “la primera generación crea, la segunda hereda y la tercera destruye”.[66] Este dicho recibe el apoyo de estudios de investigación que indican que el rendimiento de la empresa disminuye cuando los descendientes toman el control de su administración.[67]

TABLA 13–4
TRANSFERENCIA DE PODER EN UNA EMPRESA FAMILIAR



Etapa 1	**Empresa dirigida por el propietario:** la etapa 1 comienza en la puesta en marcha y continúa hasta el ingreso de otro miembro de la familia a la empresa, donde trabajará de tiempo completo. Los asuntos familiares influyen, pero todavía no intervienen en la dirección. En este momento, el fundador (emprendedor) y la empresa son uno.
Etapa 2	**Capacitación y desarrollo de la nueva generación:** los hijos empiezan a aprender el negocio en la mesa del comedor durante su infancia temprana y después a través de un empleo de tiempo parcial y durante las vacaciones. La familia y la empresa se vuelven una sola. Del mismo modo en que el emprendedor se identificó con la empresa anteriormente, la familia comienza ahora a identificarse con la empresa.
Etapa 3	**Asociación entre generaciones:** en este momento, un hijo o hija del fundador ha adquirido suficiente competencia empresarial y administrativa de tal manera que tiene capacidad para participar en decisiones clave por lo menos de una parte de la empresa. Sin embargo, primero deben ganarse el respeto de los empleados de la empresa y de otros administradores y demostrar que pueden realizar el trabajo correctamente. Otro aspecto es la falta de disposición del fundador para compartir la autoridad con el hijo o la hija. Por consiguiente, una táctica común que siguen los descendientes que participan en empresas familiares es empezar a trabajar en una corporación grande y establecida donde adquieran experiencia valiosa y respeto por sus destrezas.
Etapa 4	**Transferencia de poder:** en vez de verse obligado a vender la empresa cuando ya no puede dirigirla, en una empresa familiar, el fundador tiene la opción de transferirla a la siguiente generación como parte de su herencia. Con frecuencia, el fundador toma el puesto de presidente de la junta directiva y promueve a uno de sus hijos al de director general. Desafortunadamente, algunos fundadores no pueden evitar entrometerse en asuntos operativos, con lo que de forma involuntaria debilitan la posición de liderazgo del hijo o la hija. Para evitar este problema, deben vender sus acciones (quizá en una compra apalancada por parte de los hijos) y dejar físicamente la empresa con el propósito de dar a la siguiente generación la libertad que necesita para adaptarse a condiciones cambiantes.

Fuente: N. C. Churchill y K. J. Hatten, "Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business* (invierno de 1987), págs. 51-64. Reimpreso de *Entrepreneurship Theory & Practice* con permiso de la Universidad de Baylor. Todos los derechos reservados.

Churchill y Hatten sostienen que las empresas familiares pasan a través de cuatro etapas consecutivas, desde el momento en que el fundador dirige estrictamente la empresa hasta el instante en que la siguiente generación se hace cargo.[68] La **tabla 13.4** describe con detalle estas etapas. Es necesario dirigir adecuadamente cada una de ellas para que la compañía sobreviva después de la tercera generación. Algunas de las razones por las que las empresas familiares fracasan en transferir con éxito la propiedad a la siguiente generación son: 1) la riqueza heredada destruye el impulso empresarial, 2) el emprendedor no permite cambios en la empresa, 3) dar prioridad a la empresa significa descuidar a la familia, 4) el crecimiento financiero de la empresa no puede mantener los estilos de vida familiares cada vez más altos, 5) los integrantes de la familia no están preparados para dirigir una empresa y 6) la empresa se convierte en un campo de conflictos familiares.[69] Además, la planificación de la sucesión puede ser pasada por alto debido a la renuencia del fundador o de la familia a pensar en la muerte de éste, a la falta de disposición del fundador a soltar la empresa, al temor a la rivalidad entre hermanos o a la envidia intergeneracional.

Según Joe Astachan, del Cox Family Enterprise Center de la Universidad Estatal de Kennesaw, las familias cuyas empresas sobreviven con el paso del tiempo tienden a operar bajo una serie de principios acordados que pasan de una generación a otra. Esto incluye la creación de una junta directiva activa, un proceso de planificación estratégica que permita a todos debatir y acordar la dirección de la empresa y dos a cuatro juntas familiares al año. Las empresas supervivientes tienen juntas directivas sólidas que, por lo general, incluyen una proporción significativa de directivos externos.[70]

13.6 Aspectos de evaluación y control

Los sistemas de control de las grandes corporaciones, como medios para evaluar la implementación de sus estrategias, han evolucionado durante un largo periodo en respuesta a las presiones del ambiente (particularmente del gobierno). Por el contrario, un emprendedor crea lo que se requiere a medida que la empresa crece. Debido a su participación personal en la toma de decisiones, el emprendedor que dirige una pequeña empresa tiene poca necesidad de contar con un sistema de reporte detallado y formal. Por lo tanto, si conoce poco de contabilidad y padece escasez de efectivo podría contratar un tenedor de libros en vez de un contador. La función formal de personal podría no surgir nunca porque el emprendedor la incluye como parte de la simple teneduría de libros y usa una secretaria para que se haga cargo de los archivos de los empleados. A medida que un proyecto empresarial se consolida cada vez más, desarrolla sistemas de evaluación y control más complejos, que a menudo no son como los que usan las grandes corporaciones y se utilizan probablemente para propósitos diferentes.

En particular, los estados financieros cuentan sólo la mitad de la historia de las pequeñas empresas privadas. La formalidad del sistema de reporte financiero en este tipo de organización se debe generalmente a las presiones de las administraciones fiscales, no al deseo del administrador de contar con un sistema objetivo de evaluación y control. Por ejemplo, la ausencia de impuestos en Bermuda es la razón por la que los propietarios de empresas tienen poca documentación, lo que hace casi imposible mantener un registro del inventario, supervisar las ventas o calcular cuánto de ellas se adeuda.[71]

Debido a los estados financieros y de resultados no siempre proporcionan una imagen exacta, las razones estándar como el rendimiento sobre los activos y la relación patrimonio-deuda son poco confiables. La investigación revela diferencias sistemáticas entre las medidas de liquidez y solvencia de empresas pequeñas y grandes. Los promedios del índice de solvencia y la razón de endeudamiento son sistemáticamente mayores en pequeñas empresas.[72] El flujo de efectivo es considerado ampliamente como más importante en el caso de un proyecto empresarial que el tradicional estado financiero o estado de resultados. Aunque una pequeña empresa sea rentable en el sentido contable, un flujo de efectivo negativo podría ocasionar su quiebra. Levin y Travis ofrecen cinco razones por las que los propietarios, operadores y observadores externos deben tener cuidado con el uso de métodos financieros estándar para indicar la salud de una pequeña empresa privada:[73]

- **La línea entre el endeudamiento y el patrimonio es borrosa:** en algunos casos, lo que parece ser un préstamo es en realidad una inversión de capital fácil de recuperar. En este caso, el emprendedor no desea perder su inversión si la empresa fracasa. Otra condición es que rara vez las ganancias retenidas reflejan el monto del financiamiento interno necesario para el crecimiento de la empresa. Esta cuenta puede ser simplemente un lugar donde se deja el efectivo para que el propietario evite el doble gravamen. Para evitar otros impuestos, los propietarios-administradores pueden poseer activos fijos que arriendan a la corporación. El patrimonio que se utilizó para adquirir esos activos en realidad es capital de la empresa, pero no aparece en los libros.

- **El estilo de vida forma parte de los estados financieros:** con frecuencia el estilo de vida del propietario y su familia se refleja en el estado financiero. Los activos de algunas empresas incluyen casas de playa, chalets de montaña y automóviles. En otros, las plantas y los almacenes que se utilizan para las operaciones de la empresa no se registran porque la empresa los mantiene aparte. Los estados de resultados no reflejan el nivel de eficiencia de operación de la empresa. La rentabilidad no es tan importante en la toma de decisiones de pequeñas firmas privadas como en la de grandes corporaciones de participación pública. Por ejemplo, gastar en recreación o transporte y pagar rentas o salarios por arriba de las tasas de mercado a familiares impone artificialmente altos costos en los libros de pequeñas empresas. A un extraño podría parecerle que la compañía está mal administrada, pero el propietario actúa racionalmente. El propietario-administrador desea un ingreso seguro o su equivalente con las consecuencias fiscales menos dolorosas. Como las medidas estándar de rentabilidad, como el ROI, no son útiles para evaluar este tipo de empresa, Levin y Travis recomiendan el rendimiento sobre los activos corrientes como una mejor medida de la productividad corporativa.

- **Las fórmulas financieras estándar no siempre se aplican:** las pequeñas empresas, que siguen prácticas que contrastan con las recomendaciones financieras estándar, usan con frecuencia deuda de corto plazo para financiar activos fijos. La falta de mercados de capital para ellas, junto con la resistencia del banquero típico a realizar préstamos sin garantías personales, deja al propietario privado con pocas opciones. Un monto elevado de deuda de largo plazo, aunque se considera un buen uso del apalancamiento financiero de parte de una gran corporación de participación pública, puede conducir a la quiebra a una pequeña empresa pues eleva su punto de equilibrio.

- **La preferencia personal determina la política financiera:** debido a que, con frecuencia, el propietario es el administrador de la pequeña empresa, una política de dividendos es irrelevante. Las decisiones sobre dividendos no se basan en el precio de las acciones (que generalmente se desconoce porque las acciones no se negocian), sino en el estilo de vida del propietario y el equilibrio entre apropiarse de la riqueza de la corporación y el doble gravamen.

- **Los bancos combinan la riqueza personal y empresarial:** debido al gran porcentaje de pequeñas empresas que quiebran cada año, los agentes de préstamos bancarios se niegan a prestar dinero a una pequeña empresa a menos que el propietario proporcione también alguna garantía personal por el préstamo. En algunos casos, parte de éste puede estar compuesto por un segundo préstamo sobre la casa del propietario. Si el dueño no desea sucumbir a la presión de los prestamistas de incluir sus activos personales como parte del colateral, debe estar dispuesto a pagar altas tasas de interés por un préstamo que no ponga en riesgo los activos de la familia.

13.7 Conclusión

¿Por qué algunos proyectos empresariales tienen éxito casi inmediatamente y otros ni siquiera alcanzan el punto de equilibrio? Para algunos, puede ser sólo "mala suerte" o un caso afortunado. Para otros, es cuestión de pensar la idea antes tomar una acción. La razón subyacente del fracaso de nuevas empresas parece ser una falta general de administración estratégica, que radica en la incapacidad para planificar una estrategia con el fin de alcanzar al cliente y se manifiesta en la incompetencia para desarrollar un sistema de control para mantener un registro del rendimiento. Muchas personas que desean ingresar en el mundo de los emprendimientos creen ingenuamente que todo lo que se requiere para iniciar una empresa es una buena idea, pero están equivocadas.

Una idea *no* es lo mismo que una oportunidad. Una idea es un concepto de un producto o servicio que no existe o no está disponible en la actualidad en un nicho de mercado. Puede ser un concepto completamente nuevo o la mejora de un producto o servicio existentes. La idea se desarrolla a partir de la experiencia de una persona o se genera en un momento de iluminación creativa. En contraste, una oportunidad es una idea de un nuevo producto o servicio con un mercado que está dispuesto a pagarlo, de tal manera que forme la base de un negocio rentable.

La investigación indica que elaborar un plan de negocios (la versión que tiene un emprendedor de lo que es un plan estratégico) mejora las oportunidades de éxito. Un plan de negocios es la prueba para ver si una idea es realmente una oportunidad. La investigación también señala que la diferenciación y el enfoque son las estrategias competitivas que tienen más probabilidades de conducir al éxito, por lo menos en la etapa inicial de desarrollo. Además de estas sugerencias, corresponde al emprendedor encontrar la oportunidad correcta que encaje en el ambiente, así como sus fortalezas y debilidades.

Una razón por la que una empresa no obtiene resultados inmediatos con un nuevo producto o servicio es porque no hay suficientes personas que estén dispuestas a probar un nuevo producto hasta que un número suficiente de otras lo hagan, es decir, pueden estar a la espera del punto de inflexión. En epidemiología, el punto de inflexión en una epidemia se presenta cuando existen suficientes portadores de una enfermedad como para provocar una explosión que infecte a un gran número de personas. Malcolm Gladwell sostiene que un **punto de inflexión** es también el momento en el que una situación que parecía estable o que sólo sufría cambios muy lentos pasa repentinamente a través de un cambio rápido y masivo. "Es el punto de ebullición. Es cuando la línea se dispara directamente hacia arriba", ex-

plica Gladwell.[74] Hasta que un producto alcanza el punto de inflexión, las ventas presentan un desarrollo muy lento y generalmente alcanzan a las pocas personas que gustan de experimentar con productos o servicios innovadores. La clave es ser paciente y cultivar a los clientes que tienen influencia en el mercado más grande que prefiere esperar hasta que un nuevo producto se perfecciona o se acepta como la norma.[75] Esto es lo que sucedió con la empresa Research In Motion cuando introdujo su dispositivo de correo electrónico inalámbrico, denominado Blackberry, en 1999. La empresa contrató "evangelistas" para prestar los dispositivos a directivos de Wall Street. Cuatro años después, Blackberry llegó a la sección de "cosas favoritas de 2003" del programa de Oprah Winfrey y se convirtió en el estándar inalámbrico de la industria.[76]

Datos curiosos de estrategia

- Los países que obtienen las calificaciones más altas en el índice de innovación que mide las destrezas de recursos humanos, la estructura de los incentivos de mercado y la interacción entre los sectores científicos y empresariales son Estados Unidos, Taiwán, Finlandia, Suecia, Japón, Israel, Suiza, Canadá, Australia y Alemania.[77]
- Las regiones de Estados Unidos que obtienen las calificaciones más altas en el índice de creatividad que mide la tecnología, el talento y la tolerancia son Austin (Tx), San Francisco (CA), Seattle (WA), Burlington (VT), Boston (MA), Raleigh-Durham-Chapel Hill (NC), Portland (OR), Madison (WI), Boise (ID) y Minneapolis (MN).[78]

Preguntas de repaso

1. En relación con la administración estratégica, ¿cómo difiere la situación de una nueva empresa de la que presenta una pequeña empresa establecida?
2. ¿Cómo debe una pequeña empresa emprendedora participar en el análisis ambiental? ¿A qué aspectos del ambiente debe la administración dedicar más atención?
3. ¿Cuáles son las características de una industria atractiva desde el punto de vista de un emprendedor? ¿Qué papel juega la innovación?
4. ¿Qué aspectos deben los emprendedores de pequeñas empresas considerar cuando les es necesario decidir si una empresa debe seguir una estrategia de crecimiento o de estabilidad?
5. ¿Cómo afecta el hecho de ser una empresa familiar a la dirección estratégica de la compañía, en comparación con ser una empresa de participación pública?

Ejercicio de práctica estratégica

Lea **Puntos importantes de estrategia 13.1**, "Sugerencias para identificar una oportunidad y formular una estrategia empresarial". Su profesor de estrategia formará varios grupos de cinco personas cada uno para desarrollar su clase. A cada grupo se le asignará uno de los cuatro enfoques siguientes para identificar algunas ideas que pudieran ser oportunidades para lanzar un proyecto empresarial:

1. Utilizar la tendencia contraria.
2. Comer del plato de la empresa establecida.
3. Cambiar el nicho.
4. Pedir prestado un modelo empresarial.

Cuando su grupo se reúna, analice el enfoque que le asignaron e identifique una o más ideas que pudieran ser oportunidades. Recuerde que una idea es un concepto para elaborar un producto o prestar un servicio que no existe o no está disponible actualmente en un nicho de mercado. Una oportunidad es una idea de un nuevo producto o servicio con un mercado que está dispuesto a pagarlo, para que pueda formar la base de un negocio rentable. Esto significa que la idea debe tener el potencial de ser rentable. Presente sus ideas en clase para saber lo que su profesor y compañeros piensan de ellas. Una vez que se hayan presentado todas las ideas, se realizará una votación para elegir las que tienen más probabilidades de ser oportunidades.

Si este concepto no se utiliza como un ejercicio en clase, usted puede reunirse informalmente con varios compañeros de clase para tomar café. Vea si puede sugerir una idea para cada uno de los cuatro enfoques. ¿Son oportunidades algunas de ellas?

Términos clave

característica empresarial (pág. 328)
consejo asesor (pág. 324)
emprendedor (pág. 319)
empresa de estilo de vida (pág. 331)
empresa familiar (pág. 332)
factor que afecta el éxito de nuevas empresas (pág. 327)
fuente de innovación (pág. 326)
idea (pág. 321)
oportunidad (pág. 321)
pequeña empresa (pág. 318)
plan de negocios (pág. 322)
proceso de toma de decisiones estratégicas para proyectos empresariales (pág. 321)
proyecto empresarial (pág. 318)
punto de inflexión (pág. 335)
subetapas del desarrollo de pequeñas empresas (pág. 330)

CAPÍTULO 14

Aspectos estratégicos en organizaciones sin fines de lucro

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Identificar los tipos de organizaciones sin fines de lucro
- Explicar la forma en que las fuentes de ingresos influyen en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones sin fines de lucro
- Comparar la administración estratégica de empresas lucrativas con las de organizaciones sin fines de lucro
- Analizar las estrategias populares que usan las organizaciones sin fines de lucro

Ocho veces al día, el Reverendo Bernard Mccoy canta solemnemente oraciones en latín en la capilla del monasterio. Después, regresa a su computadora y teléfono para dirigir LaserMonks. Él y otros cuatro monjes de la Abadía Cisterciense de Nuestra Señora de Spring Bank, ubicada en Sparta, Wisconsin, venden cartuchos de impresión láser y de inyección de tinta recargados en su sitio de internet y centro telefónico de pedidos por correo. LaserMonks ofrece las recargas a precios entre 30% y 90% más bajos que los que ofrecen las tiendas al detalle. McCoy dice: "usted obtiene productos de calidad con grandes ahorros. Realizamos buenas obras con el ingreso extra. Además, los monjes oran por usted. No creo que Staples le haya ofrecido hacer esto alguna vez".

Las ventas aumentaron de 2 mil dólares durante su primer año en el negocio en 2002 a 500 mil en 2003, suma que dejó beneficios por 30 mil dólares. Después de pagar los gastos de la empresa y el monasterio, el dinero se usa para pagar desde un desfibrilador para el cuerpo de bomberos local hasta la enseñanza de computación gratuita para huérfanos de Vietnam. Preocupados por la categoría de sin fines de lucro del monasterio, LaserMonks se estableció como una corporación lucrativa propiedad del abad. Según McCoy, "a través de medios legales y benéficos, canalizamos el dinero al abad y, de esta forma, no ponemos en riesgo nuestra categoría libre de impuestos… Pagamos impuestos empresariales como cualquier otra empresa". Al responder a la inquietud de que un monasterio no debe participar en actividades comerciales, McCoy afirma: "No estamos vendiendo a Dios; vendemos polvo negro y tinta para donar nuestros beneficios a causas nobles. Sin embargo, debemos tener cuidado con el marketing y no ofender a Dios, a nosotros mismos ni a ningún otro grupo que tenga alguna relación con asuntos divinos".[1]

LaserMonks es un ejemplo de *autosubvención estratégica* o *piggybacking* (ir a cuestas de otro) *estratégico*, esto es, una estrategia sin fines de lucro que es tan vieja como las galletas de las Niñas Exploradoras y los recuerdos de las tiendas de museos. Actualmente, las organizaciones sin fines de lucro se sirven de empresas lucrativas como una manera de diversificar sus flujos de ingresos en épocas financieras difíciles.[2] La autosubvención (*piggybacking*) es una forma que tienen las organizaciones sin fines de lucro de ganar dinero en una actividad empresarial secundaria para apoyar su misión principal, que puede ser ayudar a huérfanos o proporcionar experiencia educativa gratuita.

Para mediados de la década de los noventa, la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro se orientaban hacia la dirección estratégica y otros conceptos de negocios para asegurar su supervivencia. Según Cynthia Massarsky, subdirectora de The Goldman Sachs Foundation Partnership on Nonprofit Ventures, de la Escuela de Administración de Yale, "las organizaciones sin fines de lucro tratan de ser más eficientes en la manera de hacer las cosas. Después de tomar algunas lecciones del mundo de los negocios, quizá aprendieron a operar con un poco más de eficiencia".[3] Éste es un cambio importante de las actitudes obsoletas porque la mayoría de los administradores de organizaciones sin fines de lucro había considerado tradicionalmente que los conceptos de negocios no eran importantes para su situación. Según Peter Drucker:

> *Hace 20 años, administración era una palabra sucia para los que participaban en organizaciones sin fines de lucro, ya que significaba negocios, y estas organizaciones se enorgullecían de estar libres de la contaminación del mercantilismo y por encima de consideraciones sórdidas como el balance final. Ahora, la mayoría de ellas ha aprendido que las actividades sin fines lucro necesitan administración aún más que los negocios, precisamente porque carecen de la disciplina del balance final.*[4]

Conocer las organizaciones sin fines de lucro es importante aunque sólo sea porque generan en promedio uno de cada 20 empleos a nivel mundial. Un estudio que realizó el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad Johns Hopkins descubrió que en nueve países, entre 1990 y 1995, los empleos generados por organizaciones sin fines de lucro aumentaron 23% en comparación con 6.2% de la economía en general.[5] Las organizaciones sin fines de lucro emplean alrededor de 25% de la fuerza labo-

ral estadounidense y poseen aproximadamente 15% de la riqueza privada del país.[6] Sólo en Estados Unidos, además de diversas instituciones gubernamentales federales, estatales y locales, existen alrededor de 10,000 hospitales y hogares de ancianos sin fines de lucro (84% de todos los hospitales), 4600 colegios y universidades, más de 100 mil escuelas primarias y secundarias públicas y privadas y casi 350 mil iglesias y sinagogas, más miles de organizaciones benéficas y de servicio.[7]

Por lo general, las **organizaciones sin fines de lucro** (**NFP**, por sus siglas en inglés, *Not-for-profit*) incluyen **corporaciones privadas sin fines de lucro** (como hospitales, institutos, colegios privados y organizaciones benéficas), así como **entidades u organismos gubernamentales públicos** (como departamentos de bienestar, prisiones y universidades estatales). Tradicionalmente, los estudios de administración estratégica han abordado a las empresas lucrativas, excluyendo a las organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales. Sin embargo, este enfoque está en proceso de cambio, ya que un número cada vez mayor de organizaciones sin fines de lucro está adoptando la administración estratégica.

Los académicos y profesionales concluyen que muchos conceptos y técnicas de administración estratégica se pueden adaptar de modo satisfactorio a este tipo de organizaciones.[8] Aunque la evidencia todavía no es concluyente, parece que existe una relación entre los esfuerzos de planificación estratégica y las medidas de rendimiento, como el crecimiento.[9] Por lo tanto, el propósito de este capítulo es destacar brevemente las diferencias principales entre las organizaciones sin fines de lucro y las lucrativas, con el propósito de entender los efectos de sus diferencias en el proceso de administración estratégica.

14.1 ¿Por qué sin fines de lucro?

El sector sin fines de lucro de una economía es importante por varias razones. En primer lugar, la población desea ciertos bienes y servicios que las empresas lucrativas no le pueden proporcionar. Éstos se conocen como **bienes públicos o colectivos** porque personas que no los han pagado reciben beneficios de ellos. Calles pavimentadas, protección policiaca, museos y escuelas son ejemplos de bienes públicos. Una persona no puede usar un bien privado a menos que pague por él. Sin embargo, una vez que éste se proporciona, por lo general cualquiera puede usarlo o disfrutarlo.

Ciertos aspectos de la vida no son bien atendidos por las empresas lucrativas, aunque frecuentemente son decisivos para el bienestar de la sociedad. Estos aspectos incluyen áreas en las que la sociedad en general se beneficia de un servicio en particular, pero en las que un individuo en particular se beneficia sólo de manera indirecta. Es en estas áreas donde las organizaciones sin fines de lucro tradicionalmente han sido más eficaces. Como ejemplos se pueden mencionar las bibliotecas y los museos. Aunque la mayoría de las personas no visitan bibliotecas y museos con mucha frecuencia, por lo general está dispuesta a pagar impuestos o a donar fondos para apoyar su existencia. Lo hacen porque creen que estas organizaciones actúan para mejorar la cultura y la calidad de vida de la región. Para cumplir su misión, las cuotas de entrada (si las hay) deben ser lo suficientemente bajas como para permitir el acceso de toda la población. No obstante, estas cuotas no son rentables, pues rara vez cubren siquiera los costos del servicio. Lo mismo ocurre con los albergues que administra la Sociedad Protectora de Animales. Aunque pocas personas desean que mascotas abandonadas vaguen libremente por las calles de las ciudades, las cuotas de adopción de estos animales no pueden pagar por sí mismas los costos de su búsqueda y cuidado. Se requieren ingresos adicionales, ya sea en la forma de donaciones o impuestos públicos. Estos servicios públicos o colectivos no generan beneficios, aunque son necesarios para el éxito de cualquier civilización. ¿Qué aspectos de la sociedad son más adecuados para ser atendidos por organizaciones sin fines de lucro que por empresas comerciales? Ésta es una cuestión que los gobiernos enfrentan cuando privatizan lo que el estado había proporcionado anteriormente. Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer más sobre este aspecto.

Una segunda razón por la que el sector sin fines de lucro es importante es que las organizaciones privadas no lucrativas tienden a recibir beneficios de la sociedad que una empresa comercial no obtiene. El artículo 501(c)(3) de la Ley del Servicio de Rentas Internas de Estados Unidos otorga una categoría fiscal especial a las corporaciones sin acciones de capital en la forma de exenciones de impuestos al ingreso corporativo. Las empresas privadas sin fines de lucro también disfrutan exenciones de diversos impuestos estatales, locales y federales. Bajo ciertas circunstancias, estas entidades también se benefician de la deducción de impuestos de las contribuciones de donadores y cuotas de los miembros.

TEMA GLOBAL

¿Cuáles son mejores para la sociedad: las empresas comerciales o aquellas sin fines de lucro?

Muchos países intentan privatizar las empresas públicas para equilibrar sus presupuestos. La **privatización** significa: 1) la venta de empresas de propiedad estatal a individuos o corporaciones privados o 2) la contratación de una empresa privada para proporcionar los servicios previamente ofrecidos por un organismo estatal. Por ejemplo, el gobierno británico vendió British Airways, su línea aérea estatal, a inversionistas privados. En Estados Unidos, muchos gobiernos municipales permiten ahora a empresas privadas recolectar y eliminar la basura, algo que anteriormente realizaba el ayuntamiento de la ciudad.

Sin embargo, pueden surgir problemas si la privatización es excesiva. Por ejemplo, los países de Europa oriental, en el tránsito de su conversión de una economía dirigida centralmente y orientada al comunismo hacia una economía más democrática de libre mercado, han descubierto que las empresas estatales no son capaces de satisfacer todas las necesidades de la sociedad. Lo que el estado proporcionaba usualmente de manera gratuita (pero con apoyo fiscal) en Rusia y otros países ahora se proporciona sólo a los ricos o a nadie en absoluto. El mismo problema es evidente en Estados Unidos en la controversia en cuanto a la provisión de atención médica, prestaciones de jubilación y educación pública o privada.

Algunos de los aspectos de la vida que no se privatizan con facilidad y que las organizaciones sin fines de lucro pueden administrar mejor son las siguientes:

- Religión
- Educación
- Organizaciones de beneficencia
- Clubes, grupos de interés y sindicatos
- Atención médica
- Gobierno

La privatización de empresas públicas continuará globalmente porque la mayoría de estas empresas se deben expandir internacionalmente para sobrevivir en el ambiente cada vez más globalizado. No pueden competir con éxito si están obligadas a seguir políticas y regulaciones ineficientes y orientadas socialmente (que destacan el empleo sobre la eficiencia) en vez de prácticas internacionales comerciales (que destacan la eficiencia sobre el empleo). La tendencia global hacia la privatización continuará quizá hasta que cada país alcance el punto en el que la eficiencia de la empresa sea contrarrestada por la eficacia del sector sin fines de lucro de la economía. En tanto que los motivos políticos superen a los económicos, el gobierno probablemente intervendrá en esa decisión.

Además, califican para recibir privilegios especiales de servicios postales de costo reducido.[10] Estos beneficios se permiten porque las organizaciones sin fines de lucro privadas son por lo general organizaciones de servicio, de las que se espera que usen cualquier exceso de ingresos proveniente de costos y gastos (un excedente más que un beneficio) ya sea para mejorar algún servicio o reducir el precio de éste. Esta orientación hacia el servicio se refleja en el hecho de que estas organizaciones no usan el término *cliente* para referirse al beneficiario del servicio, sino que se refieren a él como *paciente*, *estudiante*, *usuario*, *caso* o, simplemente, *el público*.

14.2 Importancia de la fuente de ingresos

La característica que mejor distingue a las organizaciones sin fines de lucro entre sí y de las corporaciones lucrativas es su fuente de ingresos.[11] Una **empresa con fines de lucro** depende de los ingresos que obtiene de la venta de sus bienes y servicios a clientes, los que por lo general pagan los costos y gastos de suministro del producto o servicio más una ganancia. En contraste, una organización sin fines de lucro depende principalmente de cuotas, contribuciones o donaciones de sus miembros o del financiamiento de una institución patrocinadora, como United Way o el gobierno federal, para pagar la mayor parte de sus costos y gastos.

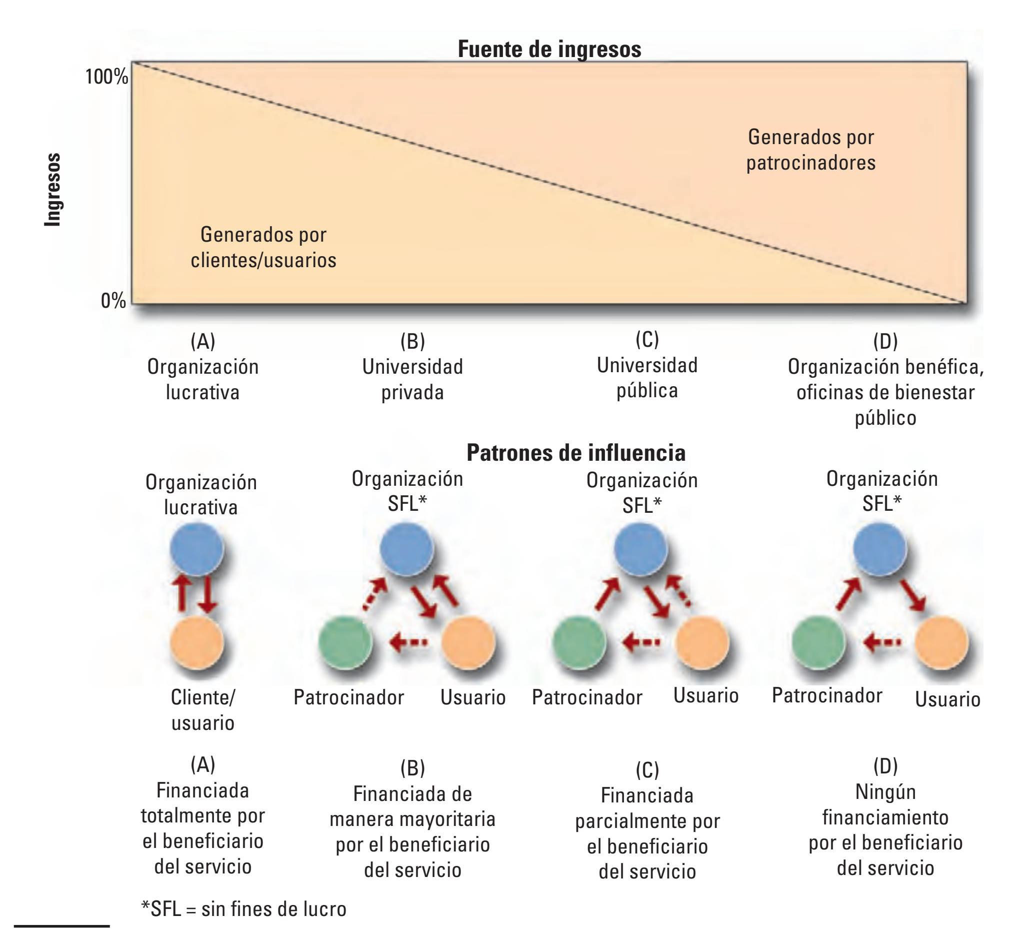
Fuentes de ingresos sin fines de lucro

Los ingresos provienen de diversas fuentes, no sólo de usuarios que reciben el producto o servicio de la organización sin fines de lucro. También provienen de personas que ni siquiera reciben los servicios que subsidian. Un estudio realizado por organizaciones sin fines de lucro de Minnesota descubrió que las donaciones, los subsidios públicos y las cuotas de servicios de programas integraban alrededor de 40%, 25% y 35% de los ingresos totales, respectivamente.[12] En otros tipos de organizaciones sin fines de lucro, como sindicatos y planes médicos voluntarios, los ingresos provienen principalmente de los miembros, es decir, de las personas que reciben el servicio. No obstante, por lo general éstos pagan comúnmente cuotas por adelantado y deben aceptar después cualquier servicio que se les proporcione, ya sea o no el que eligieron o esperaban recibir. Con frecuencia, el servicio se recibe mucho tiempo después de haber pagado las cuotas.

En las corporaciones lucrativas, por lo común existe una relación simple y directa entre el cliente o usuario y la organización. Ésta tiende a depender totalmente de las ventas de sus productos o servicios al cliente para obtener ingresos y, por lo tanto, tiene mucho interés en servirlo de manera adecuada. Como muestra la **figura 14.1**, una organización lucrativa (organización A) trata de influir en el cliente (a través de publicidad y promoción) para que siga comprando y usando sus servicios. A su vez, el cliente, ya sea que compre o no el artículo ofrecido, influye directamente en el proceso de toma de decisiones de la organización. De este modo, la empresa se orienta hacia el mercado.

Sin embargo, en el caso de una organización sin fines de lucro típica, existe un tipo muy diferente de relación entre la entidad que proporciona el servicio y la persona que lo recibe. Como el beneficia-

Figura 14–1
Efectos de las fuentes de ingresos en los patrones de influencia usuario-organización



Fuente: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, "The Effect of Revenue Upon Patterns of Client-Organization Influence". Copyright © 1982 por Wheelen and Hunger Associates. Revisión 1991. Reimpreso con permiso.

rio de éste no suele pagar todo el costo del servicio, se requieren patrocinadores externos. En la mayoría de los casos, éstos no reciben ningún servicio, pero proporcionan financiamiento parcial o total de los ingresos requeridos. Como ya se mencionó, estos patrocinadores pueden ser el gobierno (que usa el dinero de los contribuyentes) u organizaciones benéficas, como United Way (que se nutre de donaciones voluntarias). Como muestra la **figura 14.1**, una organización sin fines de lucro puede ser parcialmente dependiente de patrocinadores para obtener financiamiento (*organizaciones B y C*) o totalmente dependiente de ellos (*organización D*). Cuanto menos dinero reciba de usuarios que se beneficien del producto o servicio, menos orientada al mercado estará.

Patrones de influencia en la toma de decisiones estratégicas

El **patrón de influencia** en la toma de decisiones estratégicas de una organización deriva de sus fuentes de ingresos.[13] Como muestra la **figura 14.1**, una universidad privada (organización B) depende fuertemente de las colegiaturas de sus estudiantes y de otros fondos generados provenientes de usuarios para obtener alrededor de 70% de sus ingresos. Por lo tanto, los deseos de los estudiantes influirán más (lo que se representa mediante una línea continua) en la toma de decisiones de la universidad que los deseos de diversos patrocinadores, como ex alumnos y fundaciones privadas. La influencia relativamente insignificante de los patrocinadores sobre la organización se representa por medio de una línea punteada. En contraste, una universidad pública (organización C) depende mucho más de patrocinadores externos, como la asamblea legislativa estatal, para el financiamiento de sus ingresos. Las colegiaturas de estudiantes y otros fondos generados por usuarios integran un pequeño porcentaje (con frecuencia menos de 40%) de los ingresos totales. Por lo tanto, la toma de decisiones de la universidad recibe una fuerte influencia de los patrocinadores (línea continua) y sólo una influencia marginal de los estudiantes (línea punteada).

Sin embargo, en el caso de la organización D, el usuario no tiene ninguna influencia directa en la organización porque no paga nada por los servicios que recibe. En esta situación, la organización mide su eficacia con base en la satisfacción de los patrocinadores. No cuenta con una medida real de su eficiencia, excepto su capacidad para llevar a cabo su misión y lograr sus objetivos con las contribuciones monetarias que recibió de sus patrocinadores. En contraste con otras organizaciones en las que el usuario contribuye con una proporción significativa de los ingresos requeridos, la organización D podría realmente aumentar sus ingresos tratando de influir sobre sus patrocinadores y reduciendo al mismo tiempo el nivel del servicio que proporciona a sus usuarios.

Sin importar el porcentaje de financiamiento total que genere un usuario, éste puede intentar influir indirectamente en una organización sin fines de lucro a través de los patrocinadores. Esta influencia se representa por medio de las líneas punteadas que relacionan al usuario con el patrocinador en las organizaciones B, C y D de la **figura 14.1**. Por ejemplo, los usuarios de bienestar social o los reclusos pueden mejorar indirectamente los servicios que reciben si presionan a funcionarios gubernamentales mediante cartas a legisladores o incluso amotinándose. Los estudiantes de universidades públicas pueden presionar a funcionarios estatales para obtener representación estudiantil en las juntas directivas.

En consecuencia, la clave para entender la administración de una organización sin fines de lucro es saber quién paga los servicios proporcionados. Si los beneficiarios pagan sólo una pequeña proporción del costo total de ellos, los administradores estratégicos estarán más interesados en satisfacer las necesidades y los deseos de los patrocinadores del financiamiento o agencia patrocinadora que los de las personas que reciben el servicio. La adquisición de recursos se puede convertir en un fin en sí mismo.

Utilidad de los conceptos y técnicas de la administración estratégica

Algunos conceptos de administración estratégica se aplican igualmente a las empresas empresariales y a las organizaciones sin fines de lucro, en tanto que otros no. Por ejemplo, la orientación de mercado, que es la base del análisis de cartera, no se manifiesta en situaciones en las que la satisfacción de los usuarios y los ingresos no se relacionan directamente. El análisis de la industria y la estrategia competitiva son principalmente relevantes para las organizaciones sin fines de lucro que obtienen la mayor parte de sus ingresos de cuotas de usuarios más que de donadores o contribuyentes. Por ejemplo, a me-

dida que los hospitales dependen cada vez más de las cuotas de sus pacientes para obtener ingresos, utilizan la estrategia competitiva para ganar una ventaja frente a otras entidades similares. Los hospitales sin fines de lucro más pequeños destacan la "gran calidez" de su personal sobre la "alta tecnología" de competidores que poseen mejor equipo de diagnóstico. El concepto de ventaja competitiva es menos útil para una organización sin fines de lucro típica que el concepto relacionado de ventaja institucional, que elimina el objetivo de obtención de beneficios de la ventaja competitiva. Se dice que una organización sin fines de lucro tiene una **ventaja institucional** cuando realiza sus tareas con más eficacia que otras entidades semejantes.[14]

Sin embargo, el análisis FODA, las declaraciones de la misión, el análisis de las partes interesadas y el gobierno corporativo son tan relevantes para una organización sin fines de lucro como para una entidad lucrativa.[15] El análisis de cartera puede ser muy útil, pero se usa de manera muy diferente en organizaciones sin fines de lucro (vea la sección sobre autosubvención estratégica más adelante en este capítulo). Del mismo modo que con cualquier corporación, estas últimas tienen juntas directivas cuyo trabajo es garantizar que el director ejecutivo y su equipo, que reciben una remuneración, trabajen para cumplir la misión y los objetivos de la organización. A diferencia de las juntas de la mayoría de las empresas lucrativas, a las de organizaciones sin fines de lucro se les exige, sin embargo, que se responsabilicen principalmente de la planificación estratégica y la recaudación de fondos. Muchas de ellas descubren que una declaración de misión bien diseñada no sólo ayuda a encontrar donadores, sino también a atraer voluntarios. Tome como ejemplo la declaración de la misión de un refugio de animales local:

> *Dar abrigo y cuidado a animales callejeros, perdidos o abandonados, colocar responsablemente a los animales en nuevos hogares y vigilar el cumplimiento de las leyes que los protegen. Además, estamos aquí para educar mejor a las personas de tal manera que sean la solución a los problemas de los animales y no las causas.*[16]

La administración estratégica es difícil de aplicar cuando la producción de la entidad es difícil de medir objetivamente, como es el caso de la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro. Por lo tanto, es muy probable que muchas de ellas no hayan usado la administración estratégica porque sus conceptos, técnicas y normas no se prestan a situaciones donde los patrocinadores, más que el mercado, determinan sus ingresos. Sin embargo, la situación está cambiando. La tendencia hacia la privatización de organizaciones públicas, como cambiar el estatus de los hospitales comunitarios subsidiados a una categoría independiente (no subsidiado), significa por lo general que los usuarios/pacientes pagarán un porcentaje mayor de los costos. A medida que estas organizaciones se orienten más hacia el mercado (y, por lo tanto, hacia los usuarios), la administración estratégica será más pertinente y se usará con mayor frecuencia.[17] No obstante, la presencia de diversas limitaciones inherentes a ellas significa que los conceptos y las técnicas de la administración estratégica deben modificarse para que sean eficaces.

14.3 Efecto de las limitaciones en la administración estratégica

Varias características peculiares de una organización sin fines de lucro limitan su comportamiento y afectan su administración estratégica. Newman y Wallender enumeran las cinco **limitaciones a la administración estratégica** que se presentan a continuación:

1. **Con frecuencia, el servicio es intangible y difícil de medir.** Esta dificultad se complica por la existencia de múltiples objetivos de servicio desarrollados para satisfacer a muchos patrocinadores.
2. **La influencia de los usuarios es débil.** Con frecuencia, la organización tiene un monopolio local y los pagos de los usuarios son una fuente de fondos muy reducida.
3. **Los fuertes compromisos de los empleados con profesiones o con una causa pueden debilitar la lealtad** hacia la organización que los emplea.
4. **Los recursos de los colaboradores pueden influir en la dirección interna de la organización.** Entre estos colaboradores están los donantes de fondos y el gobierno.
5. **Las limitaciones 1, 3 y 4 pueden generar** restricciones del uso de recompensas y castigos.[18]

Es cierto que varias de estas características se encuentran tanto en organizaciones lucrativas como en entidades sin fines de lucro. Sin embargo, según afirman Newman y Wallender, la "frecuencia de un fuerte efecto es mucho mayor en las organizaciones sin fines de lucro".[19]

Efecto en la formulación de la estrategia

La planificación a largo plazo y la toma de decisiones afectadas por las limitaciones enumeradas agregan por lo menos cuatro **complicaciones durante la formulación de la estrategia**:

1. **Los conflictos de metas interfieren con la planificación racional:** como por lo general las organizaciones sin fines de lucro carecen de un criterio de rendimiento único y definido (como las ganancias), es probable que existan metas y objetivos divergentes, sobre todo con múltiples patrocinadores. Las diferencias de intereses de éstos, más en el caso de los importantes, impiden que la administración declare la misión de la entidad más que en términos muy amplios si teme que un patrocinador que difiere con una definición estrecha y limitada de la misión pueda cancelar su financiamiento. Por ejemplo, un estudio sobre 227 hospitales canadienses públicos descubrió que más de la mitad tenía objetivos muy generales, ambiguos y no cuantificados.[20] Según Heffron, una autoridad en administración pública, "la mayor apertura con la que son apremiadas a operar (el ambiente de pecera) impide el análisis minucioso de los problemas y desalienta los planes a largo plazo que pudieran afectar a las partes interesadas".[21] En este tipo de organizaciones, la poca influencia de los usuarios permite que se presente esta diversidad de valores y metas sin un estudio claro del mercado. Por ejemplo, cuando un ayuntamiento considera cambiar la zonificación para implementar un plan estratégico para la ciudad, personas de todo tipo (incluso la prensa) exigirán ser escuchadas. Se podría tomar una decisión basada en las presiones de unas cuantas partes interesadas (las cuales hacen grandes aportaciones o amenazan con ocasionar problemas) en perjuicio de la comunidad en general.
2. **Un enfoque de planificación integrado tiende a cambiar de resultados a recursos:** como las organizaciones sin fines de lucro proporcionan servicios que son difíciles de medir, raramente llevan a cabo un balance final neto.[22] Por lo tanto, la planificación se centra más en las entradas de recursos, que se pueden medir fácilmente, que en el servicio, que no se puede medir. El desplazamiento de metas (tema que se explica en el **capítulo 11**) es más factible que en las organizaciones lucrativas.[23]
3. **Los objetivos operativos ambiguos crean oportunidades para las políticas internas y el desplazamiento de metas:** la combinación de objetivos vagos y un fuerte interés en los recursos permiten a los administradores una gran libertad de acción para que lleven a cabo sus actividades. Esta gran libertad de acción posibilita las maniobras políticas con fines personales. Además, como la eficacia de una organización sin fines de lucro depende de la satisfacción del grupo patrocinador, la administración tiende a pasar por alto las necesidades del usuario y centrarse en los deseos de un patrocinador poderoso. Por lo general los administradores universitarios dicen que las personas donan dinero para un nuevo edificio (que llevará el nombre del donador), pero no para otras necesidades más apremiantes, como el mantenimiento de los edificios existentes. En esta situación, jefes de departamento importantes podrían festejar a los donadores con la esperanza de obtener dinero para sus proyectos favoritos. Este problema se complica con la práctica común de seleccionar a los miembros de consejos administradores o juntas directivas no con base en su experiencia administrativa, sino en su habilidad para aportar dinero, recaudar fondos y trabajar con políticos (un papel importante de la junta de una organización sin fines de lucro es garantizar los recursos adecuados, lo que se traduce usualmente como recaudación de fondos).[24] Por lo general, los directores no reciben una compensación por servir en la junta directiva. Su falta de interés en supervisar a la administración se refleja en una tasa de asistencia general a reuniones de juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro de sólo 50%, en comparación con la tasa de 90% de las juntas directivas de entidades comerciales. Ésta es una razón por la que las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro tienden a ser más grandes que las de estas últimas. Por ejemplo, la del Colegio Eckerd, extremadamente pasiva, está compuesta por 52 miembros.[25] Generalmente, los integrantes de juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro ignoran la tarea de determinar estrategias y políticas, obligación que transfieren al director general asalariado (o en ocasiones no

asalariado). Cuanto más grande sea la mesa directiva, menos probable será que ejerza control sobre la administración de alto nivel.[26]

4. **La profesionalización simplifica la planificación detallada, pero aumenta la rigidez:** en organizaciones sin fines de lucro en las que ciertas profesiones desempeñan papeles importantes (como en hospitales o colegios), los valores y las tradiciones profesionales pueden impedir que la organización cambie sus patrones de comportamiento convencionales para adaptarse a nuevas misiones de servicio acordes a las necesidades sociales cambiantes. Por supuesto, esta rigidez puede ocurrir en cualquier organización que contrata profesionales. Sin embargo, la fuerte orientación de servicio de la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro tiende a alentar el desarrollo de normas y actitudes profesionales estáticas. Esta tendencia cambia a medida que se orientan más hacia el mercado. Un estudio de organizaciones sin fines de lucro de Minnesota reveló que 29% de los directores de programa y 15% del personal tenían grados o experiencia en administración de empresas.[27]

Efecto de la implementación de la estrategia

Las cinco características limitantes también afectan la manera de organizar la estructura y el diseño laboral de una organización sin fines de lucro. En particular, se destacan tres **complicaciones en la implementación de la estrategia**:

1. **La descentralización es complicada:** la dificultad para establecer los objetivos de una misión de servicio intangible y difícil de medir complica la delegación de autoridad para la toma de decisiones. Debido a la fuerte dependencia de patrocinadores para obtener apoyo de ingresos, la administración de alto nivel de una organización sin fines de lucro debe estar siempre atenta al punto de vista que tienen los patrocinadores sobre una actividad organizacional. Esta precaución necesaria conduce a la **centralización defensiva**, en cuyo caso la administración de alto nivel retiene toda la autoridad sobre la toma de decisiones de tal manera que los administradores de niveles inferiores no tomen ninguna acción que los patrocinadores puedan objetar.
2. **Los contactos de la relación externa-interna adquieren importancia:** debido a la fuerte dependencia de patrocinadores externos, surge la necesidad especial de que las personas que desempeñan papeles como intermediarios se relacionen con grupos tanto internos como externos. Este papel es especialmente necesario cuando los patrocinadores son diversos (el ingreso procede de donaciones, cuotas de miembros y fondos federales) y el servicio es intangible (por ejemplo, una "buena" educación) con una misión amplia y múltiples objetivos cambiantes. Desde esta perspectiva, el trabajo de un *Director de asuntos externos* consiste en mantener relaciones con los ex alumnos de la escuela y recaudar fondos.
3. **El profesionalismo puede restringir la ampliación del trabajo y el desarrollo ejecutivo:** en organizaciones que emplean un gran número de profesionales, los administradores deben diseñar empleos que sean atractivos para las normas profesionales imperantes. Los profesionales tienen una clara idea de las actividades que están o no dentro de su campo de acción. Por ejemplo, ampliar el trabajo de una enfermera expandiendo su autoridad en la toma de decisiones para la dosificación de medicamentos puede ocasionar conflictos con los médicos que creen que esa autoridad les pertenece sólo a ellos. Como un profesional considera con frecuencia que los trabajos administrativos no les afectan, sino que simplemente son de apoyo, la promoción a un puesto administrativo no siempre es vista en forma positiva.

Efecto en la evaluación y el control

Las especiales **complicaciones en la evaluación y control** que surgen de las características limitantes también afectan la manera de motivar el desempeño y controlar el rendimiento. En particular, se observan con frecuencia dos problemas:

1. **Las recompensas y los castigos tienen poca o ninguna relación con el rendimiento:** cuando los resultados deseados son vagos y el criterio del éxito es subjetivo, no es posible establecer una retroalimentación previsible e impersonal. El rendimiento se evalúa intuitivamente ("no parece que

estés tomando en serio tu trabajo") o con base en cualquier pequeño aspecto cuantificable de un empleo ("llegaste a trabajar tarde dos veces el mes pasado").

2. **Las entradas se controlan más estrictamente que las salidas:** como las entradas se pueden medir con mayor facilidad que las salidas, una organización sin fines de lucro se centra más en los recursos destinados al rendimiento que en el rendimiento mismo.[28] Por lo tanto, enfoca sus esfuerzos en establecer los límites máximos de costos y gastos. Como la recompensa para permanecer bajo estos límites es escasa o nula, por lo general el personal responde en forma negativa a estos controles.

Por éstas y otras complicaciones, las organizaciones sin fines de lucro desperdician dinero en muchas formas, especialmente en costos y gastos administrativos. Debido a esto, es cada vez más común el cálculo de índices para comparar el apoyo total y los ingresos con los montos que se gastan en actividades de servicio específicas. Por ejemplo, los analistas se preocupan cuando el gasto total en la misión de la organización (por ejemplo, servicio comunitario) es menos a 50% del ingreso total recibido de patrocinadores y actividades. Otras reglas generales son que una organización sin fines de lucro no debe dedicar más de 35% de su ingreso a gastos administrativos y que los costos de la recaudación de fondos no deben representar más de 15% del ingreso total.[29]

14.4 Estrategias sin fines de lucro

Uno de los problemas de la administración estratégica de organizaciones sin fines de lucro es su tendencia a tomar decisiones sobre programas con base en una misión más que en una estrategia. Kasturi Rangan señala que muchas organizaciones sin fines de lucro no tienen ningún tipo de estrategia; en vez de eso, se concentran alrededor de una causa en particular, como "luchar contra la falta de vivienda" o "salvar a los niños".[30] Como la causa es muy valiosa, apoyan cualquier programa que se relacione aun superficialmente con la misión, siempre que haya dinero disponible (por lo menos al principio) para apoyar el nuevo programa. Sin una estrategia clara de largo plazo, este enfoque terminará por desviar las capacidades centrales de la organización hacia direcciones no planeadas y generará un presupuesto con más gastos que ingresos. La necesidad de atraer donadores adicionales obliga a este tipo de organizaciones a buscar apoyo económico o donaciones que encajen en su misión ampliamente definida, pero que sólo concuerden de manera tangencial con sus capacidades. El problema es que un apoyo económico de este tipo por lo general implica la condición de que el financiamiento se gaste en un programa o iniciativa en particular. Cuando carecen de dinero, las organizaciones sin fines de lucro aceptan estas condiciones para obtener el financiamiento. Debido a que los fondos cubren apenas los costos directos de las actividades adicionales, los costos indirectos imprevistos las obligan a buscar más financiamiento, como una organización cada vez más grande, menos centrada y más necesitada de dinero. El resultado es una entidad con enormes gastos generales burocráticos, pero sin suficientes profesionales para llevar a cabo todos sus programas con eficacia. Esta situación genera presiones cada vez mayores para reducir los costos y recurrir a más voluntarios, lo que reduce la calidad del servicio a los usuarios. Los empleados profesionales se desmoralizan debido al incremento de la demanda de servicio, la falta apoyo y los aumentos de sueldo insignificantes.

Por lo general el director general debe ocuparse de tiempo completo en la administración de una burocracia compleja, en lucha con empleados profesionales conflictivos y en la recaudación de fondos, lo que le dificulta realizar alguna planificación estratégica seria. Por lo tanto, corresponde a la junta directiva hacer un llamado para detener esta *trampa de actividad*. La junta debe decidir no sólo lo que la organización hará, sino también lo que no hará. Dado que la misión primaria es sacrosanta, también debe desarrollar una misión operativa estrecha, con objetivos cuantificables y una estrategia congruente con ellos.[31] Después de cubrir estos aspectos, la organización tiene libertad para decidir qué programas apoyará y cuáles recortará.

Si una organización sin fines de lucro ha establecido una misión operativa y objetivos de servicio cuantificables, puede considerar diversas formas para apoyar sus programas prioritarios sin tener que aceptar condiciones de donadores que amplíen la misión. Cada vez más, eligen estrategias de autosubvención estratégica, fusiones y alianzas estratégicas.

Autosubvención estratégica

El término **autosubvención estratégica** (***piggybacking* estratégico**), acuñado por Nielsen, se refiere al desarrollo de una nueva actividad por parte de una organización sin fines de lucro con el fin de generar los fondos necesarios para compensar la diferencia entre los ingresos y los gastos.[32] Comúnmente, la nueva actividad se relaciona de alguna manera con la misión de la entidad, pero su propósito es ayudar a subsidiar los principales programas de servicio. Parece ser una forma de diversificación concéntrica, pero no está integrada como parte de la misión, sino sólo por su valor para generar dinero. Mediante un uso inverso del análisis de cartera, la organización invierte en vacas lecheras nuevas y seguras para financiar sus signos de interrogación y "perros hambrientos" de efectivo. Es un tipo de **emprendimiento social**, en el que una organización sin fines de lucro inicia una nueva empresa para lograr metas sociales.

Aunque la autosubvención estratégica no es nueva, en lo últimos tiempos ha adquirido mucha popularidad. Por ejemplo, en 1874, el Museo Metropolitano de Arte contrató a un profesional para fotografiar sus colecciones y vender copias de las láminas. Los beneficios se utilizaron para sufragar los costos operativos del museo. En una época más reciente, se formaron varias empresas para generar ingresos mediante diversos procedimientos, desde galletas y pequeñas tiendas de regalos hasta enormes desarrollos de bienes raíces, y bajo diversos auspicios, desde las Niñas Exploradoras hasta la UNICEF. Un estudio realizado por la Oficina de Contabilidad General de Estados Unidos reveló que el monto de los fondos obtenidos por actividades generadoras de ingresos por organizaciones sin fines de lucro ha aumentado significativamente desde la década de los setenta. Los hospitales ofrecen programas de bienestar que van desde clases de meditación hasta aerobics. En la actualidad, alrededor de 70% de colegios y universidades ofrecen servicios "auxiliares", como librerías, salas de conferencias y centros de cómputo, que utilizan como fuentes de ingresos.[33] La Sociedad Estadounidense de Cáncer gana millones de dólares anualmente al permitir que su nombre aparezca en productos vendidos por empresas farmacéuticas, como la goma de mascar Nicorette de GlaxoSmithKline. El Museo Metropolitano de Arte tiene actualmente dieciséis tiendas fuera de sus instalaciones principales y un sitio web en rápido crecimiento, todos los cuales generan dinero. El Hospital Bautista de Nashville, Tennessee, construyó y opera un complejo de oficinas y campo de entrenamiento de siete hectáreas con un valor de 15 millones de dólares, el cual renta al equipo de futbol profesional de la ciudad.

Sin embargo, la Administración de Pequeñas Empresas de Estados Unidos considera esta actividad generadora de ingresos como "competencia desleal". El Servicio de Rentas Internas (IRS, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos advierte que una entidad sin fines de lucro que participa en una empresa "no relacionada sustancialmente" con los propósitos de exención de la organización puede poner en riesgo su categoría de exención tributaria, particularmente si el ingreso de la empresa es mayor a 20% del total de los ingresos organizacionales. El IRS ha decidido que las organizaciones sin fines de lucro deben pagar un impuesto sobre ingresos empresariales no relacionados por realizar actividades comerciales que no se relacionen con su misión principal. Hasta ahora, estas entidades todavía están exentas de impuestos si su personal es mayoritariamente voluntario o si casi toda su mercancía es donada. Según Marcus Owen, director de Organizaciones Exentas de Impuestos de IRS, "la cuestión principal es si estas instituciones deben continuar como entidades exentas de impuestos. Y se ha planteado más que nunca antes".[34] Esto ha ocasionado que muchas organizaciones sin fines de lucro, como la Abadía Cisterciense que se mencionó al principio, estableciera dos entidades independientes. "Llevar por separado la teneduría de libros, la contabilidad y las asignaciones de costos puede ser un poco laborioso, lento y ocasionar distracción", comenta Jeffrey Tanenbaum, un abogado que se especializa en representar a organizaciones no lucrativas.[35]

Según Nielsen, aunque las subvenciones estratégicas ayudan a las organizaciones sin fines de lucro a subsidiar sus misiones principales y usar mejor sus recursos, tienen varias desventajas potenciales.[36] En primer lugar, la empresa generadora de ingresos podría perder dinero, sobre todo a corto plazo. En segundo lugar, podría sublevarse, interferir con la misión principal o incluso controlarla. En tercer lugar, el público y los patrocinadores podrían reducir sus contribuciones debido a respuestas negativas a esas "actividades avaras" o por una creencia errónea de que la organización se sostiene a sí misma. En cuarto lugar, la empresa podría interferir con las operaciones internas de la organización sin fines de lucro. Para evitar estas desventajas, la organización debe evaluar cuidadosamente sus recursos antes de elegir esta estrategia. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 14.1** con el propósito de conocer los recursos necesarios para una autosubvención.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 14.1

Recursos necesarios para una autosubvención estratégica exitosa

Con base en su experiencia como consultor de organizaciones sin fines de lucro, Edward Skloot sostiene que éstas deben contar con cinco recursos antes de llevar a cabo la autosubvención estratégica:

1. **Algo que vender:** la organización debe evaluar sus recursos para asegurarse de que las personas están dispuestas a pagar por bienes y servicios muy relacionados con la actividad principal de la organización. Reorganizar la Sinfónica de Boston en la menos formal Orquesta Boston Pops creó una forma de subsidiar a la sinfónica generadora de déficit y proporcionar todo un año de trabajo a los músicos.
2. **Masa crítica de talento administrativo:** debe haber suficiente personal disponible para cuidar y mantener largo plazo una empresa generadora de ingresos. Esto puede ser muy difícil, ya que es frecuente que los profesionales más competentes de organizaciones sin fines de lucro no deseen ser administradores.
3. **Apoyo de los directivos:** si los directivos tienen fuertes sentimientos en contra de este tipo de empresas, podrían resistir activa o pasivamente la participación comercial. Cuando Children's Television Workshop comenzó a licenciar sus personajes de Plaza Sésamo a fábricas de juguetes y parques temáticos, muchas personas la criticaron por participar en negocios que venden más cosas a los niños.
4. **Actitud empresarial:** la administración debe ser capaz de combinar un interés en ideas innovadoras con el sentido práctico empresarial.
5. **Capital de riesgo:** como a menudo se requiere dinero para hacer dinero, participar en una empresa conjunta con una corporación empresarial puede proporcionar los fondos iniciales necesarios, así como el apoyo administrativo y de marketing. Por ejemplo, el Hospital General de Massachussets recibió 50 millones de dólares de Hoechst, la empresa química alemana, con el fin de realizar investigación biológica a cambio de licencias exclusivas para desarrollar productos comerciales de descubrimientos de investigación específicos.

Fuente: reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. De "Should Not-for-Profits Go into Business?", por E. Skloot, enero y febrero de 1983.

La National Association of College and University Business Officers de Estados Unidos predice que, dentro de algunos años, más de 90% de los colegios y las universidades estadounidenses recurrirán a autosubvenciones estratégicas.[37] Se espera una tendencia similar en el caso de otras organizaciones sin fines de lucro que dependen fuertemente de donaciones y del apoyo de contribuyentes para obtener sus ingresos.

Fusiones

La disminución de recursos obliga a un número creciente de organizaciones sin fines de lucro a considerar las fusiones como una manera de reducir costos a través de economías de alcance, así como de disminuir la duplicación de programas y aumentar los precios debido a un mayor poder de mercado.[38] Por ejemplo, la fusión de Baptist Health Systems y Research Health Services creó Health Midwest en Kansas City. El New York Hospital-Cornell Medical Center y el Columbia-Presbyterian Medical Center se fusionaron para integrar el New York and Presbyterian Hospitals Health Care System. Desde 1990, más de 45% de los hospitales estadounidenses han participado en fusiones y adquisiciones.[39]

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas implican el desarrollo de vínculos de cooperación con otras organizaciones. Las entidades sin fines de lucro utilizan con frecuencia las alianzas estratégicas como una forma de mejorar su capacidad para dar servicio a los usuarios o adquirir recursos y al mismo tiempo conservar sus identidades.[40] Los servicios se adquieren y proporcionan con mayor eficiencia a través de la cooperación con otras organizaciones que de manera independiente. Por ejemplo, cuatro universidades de Ohio acordaron crear y operar conjuntamente una nueva escuela de comercio internacional. Por sí sola, ninguna de las escuelas de administración podía costear los 30 millones de dólares para construir la escuela. El Programa de Empresas Colaboradoras de la Fundación Teagle ha donado más de 4 millones de dólares para ayudar a colegios a establecer colaboraciones que ahorren dinero. Aunque en 1995 existían sólo unos cuantos consorcios, en 1998 había por lo menos 21, que representaban a 125 colegios y universidades.[41]

Las alianzas estratégicas y las fusiones se han convertido en un recurso muy utilizado por las organizaciones sin fines de lucro. El siguiente paso lógico es la alianza estratégica entre empresas lucrativas y organizaciones sin fines de lucro. Las corporaciones empresariales ya están formando alianzas con universidades para financiar la investigación universitaria a cambio de opciones sobre los resultados de esa investigación. Las empresas lucrativas descubren que es más barato pagar a las universidades para que realicen investigación básica que realizarla por sí mismas. Las universidades necesitan fondos de investigación para atraer a profesores destacados y mantener laboratorios costosos. Estas alianzas convenientes han sido objeto de numerosas críticas, pero es probable que prosigan.

14.5 Conclusión

Las organizaciones sin fines de lucro son una parte importante de la sociedad. Por lo tanto, es importante entender las razones de su existencia y sus diferencias con las corporaciones lucrativas. La ausencia de un motivo para obtener beneficios genera con frecuencia declaraciones vagas de la misión y objetivos no cuantificables. Estos factores, junto con la preocupación de conservar el financiamiento de los patrocinadores, pueden ocasionar una falta de consideración hacia los mismos clientes a quienes la organización debe servir. Se pueden desarrollar programas que tengan poca o ninguna relación con la misión de la organización. No obstante, por lo general estas organizaciones se establecen para proporcionar bienes y servicios que la sociedad considera valiosos y que las empresas lucrativas no pueden proporcionar. Evaluar su rendimiento simplemente con base en consideraciones económicas es peligroso porque están diseñadas para enfrentar condiciones bajo las cuales las corporaciones lucrativas no podrían sobrevivir con facilidad.

Datos curiosos de estrategia

- Los países con el mayor número de personas en prisión por cada 100 mil habitantes son Estados Unidos (707), Rusia (638), Bielorrusia (554), Kazajstán (522), Turkmenistán (489), Bermuda (447), Surinam (437), Bahamas (416), Ucrania (416) y Sudáfrica (404).[42]
- Los países con el mayor número de camas de hospital por cada mil habitantes son Japón (17.0), Noruega (14.0), Rusia (13.1), Moldavia (12.9), Estonia (12.0), Bielorrusia (11.8), Holanda (11.5), Martinica (10.7), Georgia (10.5) y Kirguistán (10.4).[43]

Preguntas de repaso

1. ¿Son las organizaciones sin fines de lucro menos eficientes que las organizaciones lucrativas? ¿Por qué?
2. ¿Por qué y cómo la ausencia de una medida de rendimiento definida, como los beneficios, afecta la administración estratégica de una organización sin fines de lucro?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la autosubvención estratégica? ¿De qué manera el hecho de participar en una actividad generadora de ingresos es una “competencia desleal” de parte de las organizaciones sin fines de lucro?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las fusiones y alianzas estratégicas? ¿Deben participar las organizaciones sin fines de lucro en alianzas con empresas lucrativas?
5. Varias organizaciones sin fines de lucro de Estados Unidos se han convertido en empresas comerciales. ¿Por qué una organización sin fines de lucro desearía cambiar su estatus a uno lucrativo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de hacer este cambio?

Ejercicios de práctica estratégica

1. Lea el **TEMA GLOBAL** de este capítulo, el cual enumera seis aspectos de la sociedad que son mejor administrados por organizaciones sin fines de lucro que por organizaciones lucrativas. ¿Está de acuerdo con esta lista? ¿Se deben eliminar algunos aspectos? ¿Se deben agregar otros aspectos?
2. Examine un colegio o universidad local, quizá al que usted asiste actualmente. ¿Qué problemas estratégicos enfrenta? Desarrolle una matriz SFAS (vea la **figura 6.1**) de factores estratégicos. ¿Desea usar algún concepto de administración estratégica? Si es así, ¿cuáles? ¿Qué tipos de estrategias debe tomar en cuenta para la supervivencia

continua y el crecimiento futuro? ¿Usa actualmente subvenciones estratégicas para obtener financiamiento adicional? ¿Qué tipos de subvenciones adicionales debe considerar? ¿Son una posibilidad las alianzas estratégicas con otro colegio o universidad o empresa de negocios?

Términos clave

autosubvención estratégica (pág. 348)
bien público o colectivo (pág. 340)
centralización defensiva (pág. 346)
complicación durante la formulación de la estrategia (pág. 345)
complicación en la evaluación y control (pág. 346)
complicación en la implementación de la estrategia (pág. 346)
corporación privada sin fines de lucro (pág. 340)
emprendimiento social (pág. 348)
empresa con fines de lucro (pág. 341)
entidad u organismo gubernamental público (pág. 340)
limitación en la dirección estratégica (pág. 344)
organización sin fines de lucro (pág. 340)
patrón de influencia (pág. 343)
privatización (pág. 341)
ventaja institucional (pág. 344)

PARTE SEIS

Introducción al análisis de casos

CAPÍTULO 15

Sugerencias para el análisis de casos

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Investigar la situación de caso según se requiera
- Analizar los estados financieros usando índices y estados de tamaño común
- Usar la auditoría estratégica como un método para organizar y analizar la información de casos

HOWARD SCHILIT, FUNDADOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO (CFRA, por sus siglas en inglés, Center for Financial Research & Analysis), trabaja con un equipo de 15 analistas para examinar bases de datos financieras y analizar archivos financieros públicos de 3600 empresas, en búsqueda de incongruencias y métodos contables "emprendedores". Schilit llama a esta búsqueda de debilidades ocultas en el rendimiento de una empresa *contabilidad forense*. "Soy como un periodista-investigador", explica. "Me interesa encontrar empresas donde la opinión convencional es que son muy sanas, pero si uno escarba un poco más, descubre que el emperador no usa la ropa que uno cree".[1] Aconseja que cualquiera que esté interesado en analizar una empresa debe revisar profundamente sus estados financieros. Por ejemplo, cuando el CFRA notó que Kraft Foods realizó adquisiciones por 122 millones de dólares en 2002, pero argumentó 539 millones de dólares como activos de "fondo de comercio" relacionados con las compras, concluyó que la empresa estaba rellenando sus ingresos con ganancias anteriores. Según Schilit, las ganancias de fondo de comercio inusualmente altas, relacionadas con adquisiciones recientes, son una **bandera roja** que sugiere un problema subyacente.[2]

Schilit propone una pequeña lista de puntos que se deben examinar en busca de banderas rojas:

- **El flujo de efectivo de las operaciones debe exceder al ingreso neto:** si el flujo de efectivo de las operaciones cae por debajo del ingreso neto, podría significar que la empresa está apoyando sus ingresos con la venta de activos, pedidos de efectivo en préstamo o mezcla de cifras. Schilit afirma: "Usted pudo haber detectado los problemas en Enron haciendo sólo esto".[3]

- **Las cuentas por cobrar no deben aumentar más rápido que las ventas:** una empresa que enfrenta una disminución de las ventas puede mejorar su apariencia si infla las cuentas por cobrar con ventas futuras proyectadas o mediante ventas a clientes insolventes. "Es como enviar un contrato por correo a una persona muerta y después contarla como una venta", explica Schilit.[4]

- **Los márgenes brutos no deben fluctuar con el paso del tiempo:** un cambio de los márgenes brutos mayor a 2% en cualquier dirección de un año a otro requiere una revisión minuciosa, ya que podría significar que la empresa está usando otro ingreso, como las ventas de activos o asignaciones a pérdidas, para incrementar los beneficios. Sunbeam reportó un aumento de 10% de sus márgenes brutos justo antes de ser investigada por la SEC.

- **La información sobre la administración de alto nivel y la junta directiva se debe examinar cuidadosamente:** en 1994, cuando Schilit supo que el presidente de Checkers Restaurants había incluido a sus dos hijos en la junta directiva, advirtió a los inversionistas sobre el nepotismo. Dos años después, la enorme deuda de Checkers hizo que sus acciones cayeran 85% y los tres miembros de la familia fueron obligados a salir de la empresa.

- **Las notas al pie son importantes:** cuando las empresas cambian sus supuestos contables para que sus estados sean más atractivos, con frecuencia ocultan la razón fundamental en las notas al pie. A Schilit le desagradan las empresas que extienden la vida depreciable de sus activos. "Existe sólo una razón para hacer eso (agregar un centavo o dos a los ingresos) y me hace desconfiar de la administración".[5]

Schilit se gana la vida mediante el análisis de empresas y la venta de sus informes a inversionistas. Los informes anuales y los estados financieros proporcionan mucha información sobre la salud de una corporación, aunque es difícil encontrar áreas problemáticas cuando la administración manipula las cifras para que la empresa parezca más atractiva de lo que es. Este tipo de análisis de investigación deta-

llado es una parte clave del estudio de casos de estrategia. Este capítulo proporciona diversas técnicas analíticas y sugerencias para conducir este tipo de análisis de casos.

15.1 Método de casos

El análisis y debate de estudios de casos ha sido el método más popular para enseñar estrategia y política durante muchos años. El método de casos ofrece la oportunidad para pasar de un enfoque estrecho y especializado que destaca las técnicas funcionales a un análisis más amplio y menos preciso de la corporación en general. Los casos presentan situaciones de negocios reales y permiten examinar corporaciones tanto exitosas como no exitosas. En el análisis de casos, se le podría pedir que analizara de manera crítica una situación en la que un administrador tuviera que tomar una decisión de importancia corporativa a largo plazo. Este enfoque le da una idea de lo que sería enfrentar la toma e implementación de decisiones estratégicas.

15.2 Investigación de la situación de casos

No debe limitarse sólo a la información escrita presentada en el caso a menos que su profesor establezca lo contrario. Si es posible, usted debe llevar a cabo una investigación externa sobre la situación del entorno. Verifique la fecha de resolución de cada caso (generalmente la fecha más tardía mencionada en cada caso) para saber cuándo ocurrió la situación y después revise las publicaciones de ese periodo. Comprender la economía de esa época le ayudará a evitar errores graves en su análisis; por ejemplo, sugerir una venta de acciones cuando el mercado de valores está a la baja permanente o adquirir más deuda cuando la tasa de interés activa es mayor a 15%. La información sobre la industria permitirá entender sus actividades competitivas. *Nota importante: en su investigación, no vaya más allá de la fecha de resolución del caso a menos que así lo indique su profesor.*

Utilice servicios de información computarizados, empresariales e industriales, como Compustat, Compact Disclosure y CD/International, disponibles en CD-ROM o en línea en la biblioteca. En internet, el Directorio Corporativo en Línea de Hoover's (www.hoovers.com) y la base de datos Edgar de la Comisión de Valores y Cambios (www.sec.gov) proporcionan acceso a informes corporativos anuales y formas K-10. Este entorno le permitirá apreciar la situación como la experimentaron los que participaron en el caso. Use un buscador como Google o Alta Vista para encontrar información adicional sobre la industria y la empresa.

El **informe anual** y las **formas 10-K, 10-Q** y **14-A de la SEC** del año del caso pueden ser muy útiles. De acuerdo con la empresa de encuestas Yankelovich Partners, ocho de cada diez administradores de cartera y 75% de los analistas de valores se basan en informes anuales cuando toman decisiones.[6] Dichos reportes contienen no sólo los estados de resultados y los estados financieros usuales, sino también estados de flujos de efectivo y notas sobre los estados financieros que indican por qué se tomaron ciertas acciones. Las formas 10-K incluyen información detallada que usualmente no está disponible en un informe anual. Las formas 10-Q incluyen informes financieros trimestrales. Las formas 14-A contienen información detallada sobre los miembros de la junta directiva de una empresa y declaraciones de poderes de reuniones anuales. El **apéndice 15.A** sugiere algunos recursos disponibles para investigar la economía y la industria de una corporación.

Advertencia: antes de buscar información adicional sobre la empresa descrita en un caso en particular, pregunte a su profesor si es conveniente hacerlo para su trabajo en clase. Su profesor de estrategia podría desear permanecer dentro de los límites de la información del caso, como la fecha de resolución proporcionada en el libro. En este caso, es por lo menos generalmente aceptable conocer más el ambiente social de la época del caso.

15.3 Análisis financieros: un lugar para comenzar

Una vez que haya leído el caso, un buen lugar para comenzar su análisis son los estados financieros. El **análisis de indicadores** es el cálculo de índices a partir de datos obtenidos de estos estados para identificar posibles fortalezas o debilidades financieras. Por lo tanto, es una parte valiosa del análisis FODA. Una revisión de los índices financieros clave le puede ayudar a evaluar la situación general de una empresa e identificar algunas áreas problemáticas. Los índices son útiles, sin que importe el tamaño de la empresa, ya que permiten comparar los índices de la empresa con los promedios de la industria. La **tabla 15-1** enumera algunos de los índices financieros más importantes, que son: 1) **índices de liquidez**, 2) **índices de rendimiento**, 3) **índices de actividad** y 4) **índices de endeudamiento**.

Análisis de estados financieros

En su análisis no elabore simplemente un cuadro que incluya todos los índices (a menos que su profesor lo requiera así), sino seleccione y analice sólo los índices que ejercen influencia en los problemas de la empresa. Por ejemplo, las cuentas por cobrar y el inventario pueden ser una fuente de fondos. Si las cuentas por cobrar y los inventarios son el doble del promedio de la industria, reducirlos puede proporcionar el efectivo necesario. En esta situación, el informe del caso debe incluir no sólo las fuentes de los fondos, sino también la cantidad de dólares disponibles para su uso. Compare estos índices con los promedios de la industria para saber si la empresa está acorde con otras firmas de la industria. Los índices industriales, anuales y trimestrales se encuentran en la biblioteca o por internet (vea los recursos para investigación de casos en el **apéndice 15.A**).

El análisis financiero típico de una empresa debe incluir un estudio de los estados operativos, más o menos de cinco años, donde se incluya un análisis de las tendencias de ventas, beneficios, ganancias por acción, razón de deuda a capital, rendimiento sobre la inversión, etc., más un estudio de índices que compare la empresa bajo estudio con los estándares de la industria. Como mínimo, el análisis financiero básico debe constar de los cinco pasos siguientes.

1. Escudriñar los estados de resultados y los estados financieros históricos. Estos dos estados básicos proporcionan la mayor parte de los datos necesarios para el análisis. Los estados de flujo de efectivo también pueden ser útiles.
2. Comparar los estados históricos con el paso del tiempo si existe una serie de estados que esté disponible.
3. Calcular los cambios que ocurren en categorías individuales de un año a otro, así como el cambio total acumulado.
4. Determinar el cambio como un porcentaje y como un monto absoluto.
5. Ajustar de acuerdo con la inflación si ésta fue un factor significativo.

El examen de esta información puede revelar tendencias en desarrollo. Compare las tendencias de una categoría con las tendencias de categorías relacionadas. Por ejemplo, un aumento de las ventas de 15% en tres años puede parecerle satisfactorio hasta que usted observa un incremento de 20% en el costo de los bienes que se vendieron durante el mismo periodo. El resultado de esta comparación podría sugerir que es necesario realizar una mayor investigación del proceso de manufactura. Si una empresa reporta un crecimiento fuerte del ingreso neto, pero un flujo de efectivo negativo, esto podría sugerir que la empresa depende de algo distinto de las operaciones para que ocurra el crecimiento de los ingresos. ¿Está vendiendo activos o reduciendo la IyD? Si las cuentas por cobrar crecen más rápido que los ingresos de ventas, la empresa no está recibiendo el pago por productos o servicios que contabiliza como vendidos. ¿Está la empresa deshaciéndose del producto a través de sus distribuidores al final del año para elevar sus ventas anuales reportadas? Si es así, espere que los distribuidores regresen el producto no solicitado al mes siguiente, lo que reduciría drásticamente las ventas reportadas del año siguiente.

También deben examinarse otros "trucos comerciales". Hasta junio de 2000, a las firmas que crecían por medio de adquisiciones se les permitía justificar el costo de la empresa adquirida por medio de

TABLA 15–1 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

	Fórmula	Cómo se expresa	Significado
1. **Índices de liquidez**			
Razón circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	Indicador de corto plazo de la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos a corto plazo a partir de los activos a corto plazo; cuántos de los activos circulantes están disponibles para cubrir cada dólar de pasivos circulantes.
Índice de liquidez ácida	$\frac{\text{Activos circulantes – Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	Medidas de la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo a partir de los activos circulantes, excluyendo los inventarios.
Relación de inventario sobre capital de trabajo neto	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Activos circulantes – Pasivos circulantes}}$	Decimal	Medida del resultado del inventario; mide el grado en el que la reserva del excedente de activos circulantes sobre los pasivos circulantes puede estar amenazada por cambios desfavorables en el inventario.
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo + Equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	Mide el grado en el que el capital de la empresa está en efectivo o equivalentes de efectivo; muestra cuánto de las obligaciones corrientes puede pagarse de activos en efectivo o casi efectivo.
2. **Índices de rendimiento**			
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje	Muestra cuánta utilidad después de impuestos se genera por cada dólar de ventas.
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ventas – Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje	Indica el margen total disponible para cubrir otros gastos más allá del costo de los bienes vendidos y rendir todavía una utilidad.
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Total de activos}}$	Porcentaje	Mide la tasa de rendimiento sobre el total de activos utilizados en la empresa; una medida de la eficiencia de la administración que muestra el rendimiento sobre todos los activos que están bajo su control, sin que importe la fuente de financiamiento.
Rendimiento sobre el capital (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	Mide la tasa de rendimiento sobre el valor en libros de la inversión total de los accionistas en la empresa.
Ganancias por acción (EPS)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos – Dividendos de acciones preferentes}}{\text{Cantidad promedio de acciones comunes}}$	Dólares por acción	Muestra las ganancias después de impuestos generadas por cada acción ordinaria.
3. **Índices de actividad**			
Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario}}$	Decimal	Mide el número de veces que el inventario promedio de bienes terminados se renueva o se vende durante un periodo, generalmente un año.
Días de inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos}}$	Días	Mide en número de días el valor de un día de inventario que una empresa tiene disponible en un momento dado.
Rotación de capital de trabajo neto	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$	Decimal	Mide con cuánta eficacia se usa el capital de trabajo neto para generar ventas.
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Decimal	Mide la utilización de todos los activos de la empresa; mide cuántas ventas se generan por cada dólar de activos.

TABLA 15–1 (CONTINUACIÓN)

	Fórmula	Cómo se expresa	Significado
Rotación de activos fijos	Ventas / Activos fijos	Decimal	Mide la utilización de los activos fijos de la empresa (por ejemplo, planta y equipo); mide cuántas ventas se generan por cada dólar de activos fijos.
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas por año ÷ 365	Días	Indica el tiempo promedio en días que una empresa debe esperar para cobrar una venta después de realizarla; puede compararse con los términos de crédito que la empresa ofrece a sus clientes.
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito / Cuentas por cobrar	Decimal	Indica el número de veces que las cuentas por cobrar se renuevan durante el periodo (generalmente un año).
Periodo de cuentas por pagar	Cuentas por pagar / Compras por año ÷ 365	Días	Indica el tiempo promedio en días que la empresa necesita para pagar sus compras a crédito.
Días de efectivo	Efectivo / Ventas netas por año ÷ 365	Días	Indica el número de días de efectivo disponible, con los niveles de ventas actuales.
4. **Índices de endeudamiento**			
Razón de deuda a activo	Total de pasivos / Total de activos	Porcentaje	Mide el grado en el que los fondos prestados se han usado para financiar los activos de la empresa.
Razón de deuda a capital	Total de pasivos / Capital de los accionistas	Porcentaje	Mide los fondos proporcionados por los acreedores con relación a los fondos aportados por los propietarios.
Relación deuda a largo plazo y estructura de capital	Deuda a largo plazo / Capital de los accionistas	Porcentaje	Mide el componente a largo plazo de la estructura de capital.
Índice de cobertura de intereses	(Utilidad antes de impuestos + Cargos por intereses) / Cargos por intereses	Decimal	Indica la capacidad de la empresa para cubrir sus costos de intereses anuales.
Cobertura de cargos fijos	(Utilidad antes de impuestos + Cargos por intereses + Cargos por arrendamiento) / (Cargos por intereses + Obligaciones por arrendamiento)	Decimal	Medida de la capacidad de la empresa para cubrir todas sus obligaciones de cargos fijos.
Relación de pasivos circulantes a capital	Pasivos circulantes / Capital de los accionistas	Porcentaje	Mide la porción del financiamiento a corto plazo en comparación con la proporcionada por los propietarios.
5. **Otros índices**			
Relación precio-ganancias	Precio de mercado por acción / Ganancias por acción	Decimal	Muestra la evaluación del mercado actual de una acción con base en sus ganancias; muestra cuánto está dispuesto a pagar el inversionista por cada dólar de ganancias.
Razón de pagos de dividendos	Dividendos anuales por acción / Ganancias anuales por acción	Porcentaje	Indica el porcentaje de utilidad que se paga como dividendos.
Rendimiento de dividendos de acciones comunes	Dividendos anuales por acción / Precio de mercado actual por acción	Porcentaje	Indica la tasa de rendimiento de dividendos para accionistas comunes al precio de mercado actual.

Nota: al usar índices para realizar un análisis, es necesario calcular los índices de la corporación y compararlos con los índices promedio y cuartiles de la industria específica. Consultar los promedio de la industria en Standard & Poor's y Robert Morris Associates. Agradecemos de manera especial al doctor Moustafa H. Abdelsamad, decano de la Escuela de Administración de Texas A&M University, de Corpus Christi, Texas, por sus definiciones de estos índices.

TEMA GLOBAL

Estados financieros de corporaciones multinacionales: no siempre son lo que parecen

Una corporación multinacional sigue las reglas contables de su país de origen. Como consecuencia, sus estados financieros pueden ser difíciles de entender o usar para hacer comparaciones con competidores de otros países. Por ejemplo, empresas británicas como British Petroleum y The Body Shop usan el término *rotación* en vez de *ingresos por ventas*. En el caso de AB Electrolux de Suecia, una nota al pie de un informe anual indica que las cuentas consolidadas se elaboraron de acuerdo con las normas contables suecas, las cuales difieren en ciertos aspectos importantes de los principios contables generalmente aceptados en Estados Unidos (U.S. GAAP, por sus siglas en inglés, U.S. generally accepted accounting principles). En un año dado, el ingreso neto de 4830 millones de SEK (coronas suecas) era aproximadamente de 5655 millones de SEK según los U.S. GAAP. El total de activos del mismo periodo fue de 84,183 millones de SEK según los principios suecos, pero de 86,658 millones de SEK de acuerdo con los U.S. GAAP.

la unificación de las acciones de ambas. Este enfoque se usó en 40% del valor de las fusiones entre 1997 y 1999. El método de unificación permitía a la empresa adquiriente pasar por alto la prima que pagó por la adquirida (el monto por arriba del valor justo de mercado de ésta, denominado con frecuencia "fondo de comercio"). Así, cuando PepsiCo decidió adquirir Quaker Oats por 13,400 millones de dólares en acciones de PepsiCo, este monto no apareció en el estado financiero de esta empresa. A partir de junio de 2000, las empresas que se fusionan deben usar las reglas contables de "compra", en las que el precio de compra real se refleja en los estados financieros.[7]

El análisis de los estados financieros de una corporación multinacional puede volverse muy complicado, sobre todo si sus oficinas centrales están en otro país que use normas contables diferentes. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber por qué, en ocasiones, los análisis financieros se pueden complicar.

Estados de tamaño común

Los **estados de tamaño común** son estados de resultados y balances generales en los que las cifras en dólares se han convertido a porcentajes. Estos estados se usan para identificar tendencias en cada una de las categorías, como el costo de los bienes vendidos como un porcentaje de las ventas (las ventas constituyen el denominador). Para el estado de resultados, las ventas netas representan 100%: se calcula el porcentaje de cada categoría de tal manera que todas sumen el porcentaje de ventas netas (100%). Para el balance general, se asigna al total de activos un valor de 100% y se calculan otras categorías de activos y pasivos como porcentajes del total de activos, en cuyo caso el total de activos representa el denominador (también se pueden calcular rubros individuales de activos y pasivos, como las cuentas por cobrar y por pagar, como un porcentaje de las ventas netas).

Cuando se convierten los estados a esta forma, es relativamente fácil observar qué porcentaje del total representa cada categoría. Busque tendencias en rubros específicos, como el costo de los bienes vendidos, al comparar las cifras históricas de la empresa. Sin embargo, para obtener un panorama apropiado, necesita hacer comparaciones con los datos de la industria, si es que están disponibles, para ver si las fluctuaciones sólo reflejan las tendencias de la industria. Si las tendencias de una empresa están generalmente en línea con las del resto de la industria, es menos probable que haya problemas que cuando sean peores que los promedios de la industria. Si no hay índices de la industria disponibles, calcule los índices de las mejores y peores empresas del sector y compárelos con los de la firma que desea analizar. Los estados de tamaño común son especialmente útiles para desarrollar escenarios y estados proforma porque proporcionan una serie de relaciones históricas (por ejemplo, relación del costo de los bienes vendidos a ventas, relación de los intereses a ventas e inventarios como un porcentaje de los activos) a partir de las cuales usted puede estimar el futuro con sus supuestos de escenarios para cada año.

Valor Z (Altman), índice de crecimiento sostenible y flujo de efectivo libre

Si la corporación que se estudia parece tener una mala condición financiera, use la **fórmula de quiebra de Altman** para calcular su **valor Z.** La fórmula del valor Z combina cinco razones, a las cuales pondera de acuerdo con su importancia para la fortaleza financiera de una corporación. La fórmula es:

$$Z = 1.2x_1 + 1.4x_2 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 1.0x_5$$

donde:

x_1 = Capital de trabajo/Total de activos (%)
x_2 = Ganancias retenidas/Total de activos (%)
x_3 = Ganancias antes de intereses e impuestos/Total de activos (%)
x_4 = Valor de mercado del capital/Total de pasivos (%)
x_5 = Ventas/Total de activos (número de veces)

Una puntuación por debajo de 1.81 indica problemas de crédito importantes, en tanto que una puntuación por arriba de 3.0 indica una empresa sana. Las puntuaciones entre 1.81 y 3.0 indican signos de interrogación.[8]

El **índice de crecimiento sostenible** es útil para saber si una empresa que adopta una estrategia de crecimiento necesitará adquirir deuda para financiar su crecimiento. El índice muestra qué tanto de la tasa de crecimiento de ventas se puede sostener con fondos generados internamente. La fórmula es:

$$g^* = \frac{[P(1 - D)(1 + L)]}{[T - P(1 - D)(1 + L)]}$$

donde:

P = (Utilidad neta antes de impuestos/Ventas netas) $\times$ 100
D = Dividendos meta/Utilidad después de impuestos
L = Total de pasivos/Valor neto
T = (Total de activos/Ventas netas) $\times$ 100

Si la tasa de crecimiento planificado exige una tasa de crecimiento mayor que su g*, se requerirá capital externo para financiar el crecimiento a menos que la administración encuentre eficiencias, disminuya los dividendos, aumente la razón de deuda a capital o reduzca los activos por medio de acuerdos de arrendamiento.[9]

Medidas económicas útiles

Si usted está analizando la situación por la que ha atravesado una empresa durante varios años, deseará ajustar las ventas y el ingreso neto de acuerdo con la inflación para obtener el rendimiento financiero "real" en dólares constantes. Los **dólares constantes** son dólares ajustados a la inflación para poder compararlos a lo largo de varios años. En Estados Unidos, una manera de ajustar de acuerdo con la inflación es usar el índice de precios al consumidor (IPC), como el que se presenta en la **tabla 15.2**. Dividir las ventas y el ingreso neto entre el factor IPC de ese año cambiará las cifras a dólares constantes de 1982-1984 (cuando el IPC era de 1.0).

Otra ayuda analítica que proporciona la **tabla 15.2** es la **tasa de interés activa**; es decir, la tasa de interés que los bancos cobran sobre sus préstamos de riesgo más bajo. Para mejores evaluaciones de las decisiones estratégicas, puede ser útil observar el nivel que tenía la tasa de interés activa en la época del caso. La decisión de solicitar un préstamo para construir una nueva planta habría sido buena en 2003 a una tasa de 4.12%, pero menos práctica en 2000, cuando la tasa promedio llegó a 9.23%.

Al diseñar un escenario para sus estados financieros pro forma, usted podría desear utilizar el **producto interno bruto (PIB)** de la **tabla 15.2**. El PIB se usa a nivel mundial y mide la producción total de bienes y servicios dentro de las fronteras de un país. La diferencia de un año al siguiente indica cuánto ha crecido la economía de ese país. Recuerde que los escenarios deben ajustarse de acuerdo con las condiciones específicas del país. Para obtener otro tipo de información económica, vea los recursos para la investigación de casos en el **apéndice 15.A**.

TABLA 15–2
INDICADORES ECONÓMICOS DE ESTADOS UNIDOS*

Año	PIB (en miles de millones de dólares) Producto interno bruto	IPC (para todos los artículos) Índice de precios al consumidor	TIA (en %) Tasa de interés activa
1985	4,180.7	1.076	9.93
1986	4,422.2	1.096	8.33
1987	4,693.3	1.136	8.21
1988	5,049.6	1.183	9.32
1989	5,483.7	1.240	10.87
1990	5,743.8	1.307	10.01
1991	5,916.7	1.362	8.46
1992	6,244.4	1.403	6.25
1993	6,553.0	1.445	6.00
1994	6,935.7	1.482	7.15
1995	7,253.8	1.524	8.83
1996	7,661.6	1.569	8.27
1997	8,318.4	1.605	8.44
1998	8,790.2	1.630	8.35
1999	9,268.4	1.666	7.99
2000	9,817.0	1.722	9.23
2001	10,128.8	1.771	6.92
2002	10,487.0	1.799	4.68
2003	11,004.0	1.840	4.12
2004	11,733.5	1.889	4.27

*Nota: Producto interno bruto (PIB) en miles de millones de dólares; índice de precios al consumidor (IPC) de todos los artículos (1982-1984 = 1.0); tasa de interés activa (TIA) en porcentajes.

Fuentes:

1. Producto interno bruto (PIB) de *Survey of Current Business* (octubre de 2004), vol. 84, núm. 10, tabla 1.1.5, pág. D-3 y (marzo de 2005), vol. 85, núm. 3, tabla 1.1.5, pág. D-3.

2. Índice de precios al consumidor (IPC) de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, *Monthly Labor Review*, vol. 128, núm. 2 (febrero de 2005), tabla 37, pág. 127.

3. Tasa de interés activa (TIA) de *Survey of Current Business*, vol. 85, núm. 1 (enero de 2005), tabla D.1 (Perspectivas domésticas), pág. D-52.

15.4 Formato para el análisis de casos: auditoría estratégica

No existe una mejor forma de analizar o presentar un informe de caso. Cada profesor tiene preferencias personales en formato y enfoque. Sin embargo, en el **apéndice 15.B**, se sugiere un enfoque para reportes, tanto escritos como orales, que ofrece un método sistemático para abordar un caso satisfactoriamente. Este enfoque se basa en la auditoría estratégica, que se presenta al final del **capítulo 1** en el **apéndice 1.A**. Se ha comprobado que este enfoque proporciona estructura y es muy útil para el estu-

Figura 15–1
Hoja de trabajo para auditoría estratégica

	Análisis		
Encabezamiento de la auditoría estratégica	**(+) Factores**	**(–) Factores**	**Comentarios**
I. Situación actual			
A. Índices pasados de rendimiento corporativo			
B. Postura estratégica: Misión actual Objetivos actuales Estrategias actuales Políticas actuales			
Inicio del análisis FODA:			
II. Gobierno corporativo			
A. Junta directiva			
B. Administración de alto nivel			
III. Ambiente externo (EFAS): Oportunidades y Amenazas (FODA)			
A. Ambiente social			
B. Ambiente industrial (análisis de la industria)			
IV. Ambiente interno (IFAS): Fortalezas y Debilidades (FODA)			
A. Estructura corporativa			
B. Cultura corporativa			
C. Recursos corporativos			
1. Marketing			
2. Finanzas			
3. Investigación y desarrollo			
4. Operaciones y logística			
5. Recursos humanos			
6. Sistemas de información			
V. Análisis de factores estratégicos (SFAS)			
A. Factores estratégicos internos y externos (FODA)			
B. Revisión de la misión y los objetivos			
Fin del análisis FODA. Inicio de las recomendaciones:			
VI. Alternativas y recomendaciones			
A. Alternativas estratégicas: ventajas y desventajas			
B. Estrategia recomendada			
VII. Implementación			
VIII. Evaluación y control			

Nota: vea la auditoría estratégica completa en las páginas 26-33. Ésta enumera las páginas del libro que analizan cada uno de los ocho encabezamientos.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Strategic Audit Worksheet", Copyright © 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1989 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Revisión de 1991, 1994 y 1997. Reimpreso con permiso. Copias adicionales disponibles para uso en clase se encuentran en la parte D del *Manual de casos para el profesor* y en el sitio web de Prentice Hall (www.prenhall.com/wheelen).

diante típico que puede ser relativamente inexperto en el análisis de casos. Sin importar el formato elegido, tenga cuidado de incluir un análisis completo de las variables ambientales clave, en especial de las tendencias de la industria y la competencia. Además, considere los desarrollos internacionales.

Si usted decide usar la auditoría estratégica como una guía para el análisis de casos de estrategia complejos, deseará utilizar la **hoja de trabajo para auditoría estratégica** que presenta la **figura 15.1**. Vea el **apéndice 15.C** para conocer un ejemplo de un análisis completo, elaborado por un estudiante, sobre el caso de Maytag Corporation de 1993 (no la versión más reciente de 2002), realizado en forma de bosquejo y usando el formato de la auditoría estratégica. Éste es un ejemplo de cómo se ve un análisis de caso en forma de bosquejo.

El debate del caso se centra en el análisis crítico y el desarrollo lógico de ideas. Una solución es satisfactoria si resuelve problemas importantes y se implementa eficazmente. Cómo abordó en la realidad la corporación los problemas de caso no tiene relevancia en el análisis porque la administración podría haber analizado sus problemas incorrectamente o implementado una serie de soluciones erróneas.

15.5 Conclusión

El uso de análisis de casos es una de las mejores maneras para entender y recordar el proceso de administración estratégica. Al aplicar a los casos los conceptos y las técnicas aprendidas, usted podrá recordarlas mucho tiempo después de que haya olvidado otras piezas de información memorizada. El uso de casos para examinar situaciones reales da vida al campo de la administración estratégica y le ayuda a desarrollar sus destrezas analíticas y de toma de decisiones. Éstas son sólo algunas de las razones por las que está aumentando, en todo el mundo, el uso de casos en disciplinas que van desde el comercio agrícola hasta la atención médica.

Datos curiosos de estrategia

- Zimbawe tenía la tasa de inflación más alta durante 2003, con un aumento de precios al consumidor de 385% anual.
- Hong Kong tenía la inflación más baja. Sus precios al consumidor disminuyeron durante 2003 en 2.6%.[10]

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué debe iniciar un análisis de caso con un análisis financiero? ¿Cuándo son adecuados otros enfoques?
2. ¿Qué son los estados de tamaño común? ¿Cuál es su valor para el análisis de casos? ¿Cómo se calculan?
3. ¿Cómo debe recolectar información externa sobre el caso: consultando en la biblioteca o por medio de Internet? ¿Qué debe buscar?
4. ¿Cuándo es la inflación un asunto importante al llevar a cabo un análisis de caso? ¿Por qué debe tomarse en cuenta?
5. ¿Cómo puede usted saber en qué fecha ocurrió un caso?

Ejercicio de práctica estratégica

Convierta los estados de resultados de Maytag Corporation, de los años que se presentan a continuación, en estados de tamaño común. Las cifras están en miles de dólares. ¿Qué revela la conversión a un estado de tamaño común?

Estados consolidados de ingresos: Maytag Corporation

	1992	%	1991	%
Ventas netas	$3,041,223	100	$2,970,626	100
Costos de ventas	2,339,406	____	2,254,221	____
Utilidades brutas	701,817	____	716,405	____
Gastos de ventas, generales y administrativos	528,250	____	524,898	____
Gastos de reorganización	95,000	____	0	____
Ingreso operativo	78,567	____	191,507	____
Gastos de intereses	(75,004)	____	(75,159)	____
Otros-neto	3,983	____	7,069	____
Ingresos antes de impuestos y cambios contables	7,546	____	123,417	____
Impuestos a los ingresos	(15,900)	____	(44,400)	____
Ingresos antes de cambios contables	(8,354)	____	79,017	____
Efectos de los cambios contables en beneficios posteriores a la jubilación	(307,000)	____	0	____
Ingresos netos (pérdida)	$(315,354)	____	$79,017	____

Términos clave

análisis de indicadores (pág. 356)
bandera roja (pág. 354)
dólares constantes (pág. 360)
estado de tamaño común (pág. 359)
forma 10-K de la SEC (pág. 355)
forma 10-Q de la SEC (pág. 355)
forma 14-A de la SEC (pág. 355)
fórmula de quiebra de Altman (pág. 360)
hoja de trabajo para auditoría estratégica (pág. 363)
índice de actividad (pág. 356)
índice de crecimiento sostenible (pág. 360)
índice de endeudamiento (pág. 356)
índice de liquidez (pág. 356)
índice de rendimiento (pág. 356)
informe anual (pág. 355)
producto interno bruto (pág. 360)
tasa de interés activa (pág. 360)
valor Z (pág. 360)

APÉNDICE 15.A

Recursos para la investigación de casos

Información de la empresa

1. Informe anuales
2. *Manuales de inversión* de Moody's (una lista de empresas de ciertas industrias que contiene una breve historia y un estado financiero de cinco años de cada empresa)
3. Formas 10-K (anuales) y 10-Q (trimestrales) de informes de la Comisión de Bolsa y Valores
4. *Registro de corporaciones,* directores y ejecutivos de Standard & Poors
5. *Estudio de inversión* de Value Line
6. *Directorio de informes de investigación de mercado* de Findex, Estudios y encuestas (una lista de MarketResearch.com de más de 11,000 estudios conducidos por importantes empresas de investigación)
7. Compustat, Compact Disclosure, CD/International y Directorio Corporativo en línea de Hoover's (información operativa y financiera computarizada sobre miles de corporaciones de participación pública)
8. Información sobre juntas de accionistas en la forma 14-A de la SEC (información de representantes)

Información económica

1. Estadísticas regionales y pronósticos locales de bancos importantes
2. *Desarrollo del ciclo comercial* (Departamento de comercio)
3. Publicaciones de Chase Econometric Associates
4. Publicaciones sobre población, transporte y vivienda de la Oficina del Censo de Estados Unidos
5. *Informes de empresas actuales* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
6. *Indicadores económicos* (Comité Económico Conjunto de Estados Unidos)
7. *Informe económico del Presidente al Congreso*
8. *Crecimiento económico a largo plazo* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
9. *Revista mensual del trabajo* (Departamento del Trabajo de Estados Unidos)
10. *Boletín mensual de estadística* (Naciones Unidas)
11. *Resumen estadístico de Estados Unidos* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
12. *Anuario estadístico* (Naciones Unidas)
13. *Encuesta de empresas actuales* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
14. *Perspectiva industrial de Estados Unidos* (Departamento de Defensa de Estados Unidos)

15. *Anuario de comercio mundial* (Naciones Unidas)
16. *Informes de empresas extranjeras* (por país, publicado por el Departamento de Comercio de Estados Unidos)

Información de la industria

1. Análisis de empresas e industrias por sociedades de inversión
2. *Business Week* (proporciona semanalmente información económica y empresarial, así como clasificaciones trimestrales de las utilidades y ventas de corporaciones)
3. *Fortune* (cada mes de abril publica listas de información financiera sobre corporaciones de ciertas industrias)
4. *Industry Survey* (publicado trimestralmente por Standard & Poor's)
5. *Industry Week* (el número de finales de marzo y principios de abril proporciona información sobre 14 grupos de industrias)
6. *Forbes* (el número de mediados de enero proporciona datos de rendimiento sobre empresas de diversas industrias)
7. *Inc.* (los números de mayo y diciembre ofrecen información sobre empresas emprendedoras en rápido crecimiento)

Información de directorios e índices sobre empresas e industrias

1. *Índice periódico de empresas* (en computadoras de muchas bibliotecas)
2. *Directorio de asociaciones nacionales de comercio*
3. *Enciclopedia de asociaciones*
4. *Índice de corporaciones e industrias* de Funk and Scott
5. *Registro de fabricantes americanos* de Thomas
6. *Índice del The Wall Street Journal*

Información de análisis de indicadores

1. *Calendario de índices financieros empresariales y comerciales* (Prentice Hall)
2. *Estudios de estados anuales* (Risk Management Associates; también Robert Morris Associates)
3. *Análisis de Dun* (Dun & Bradstreet; publicado anualmente en los números de septiembre a diciembre)
4. *Normas de la industria e índices empresariales clave* (Dun & Bradstreet)

Información en línea

1. Hoover's Online: estados financieros y perfiles de empresas públicas (www.hoovers.com)
2. Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos: archivos oficiales de empresas públicas de la base de datos Edgar (www.sec.gov)
3. Fortune 500: estadísticas de grandes corporaciones estadounidenses (www.fortune500.com)
4. Dun & Bradstreet's Online: informes resumidos sobre diez millones de empresas estadounidenses públicas y privadas (smallbusiness.dnb.com)
5. Quiosco de 24 horas de Ecola: enlaces a sitios web de 2000 periódicos, publicaciones y revistas (www.ecola.com)
6. Guía de inteligencia competitiva: información sobre recursos empresariales (www.fuld.com)
7. Sociedad de profesionales en inteligencia competitiva (www.scip.org)
8. *The Economist*: proporciona información y encuestas internacionales (www.economist.com)
9. Web 100: información sobre las 100 empresas estadounidenses e internacionales más importantes (www.w100.com)
10. Bloomberg: información sobre tasas de interés, precios de acciones, tasas de conversión de divisas y otra información financiera general (www.bloomberg.com)
11. Galería de informes anuales (www.reportgallery.com)
12. CEOExpress: enlaces a muchas fuentes valiosas de información empresarial (www.ceoexpress.com)
13. *Wall Street Journal*: noticias de negocios (www.wsj.com)

14. CorporateInformation.com: servicio de suscripción de perfiles empresariales (www.corporateinformation.com)

15. Kompass International: información industrial (www.kompass.com)

16. CorpTech: base de datos de empresas tecnológicas (www.corptech.com)

17. ZDNet: industria de tecnología de información (www.zdnet.com)

18. The Scannery: información sobre empresas internacionales (www.thescannery.com)

19. Guía financiera: información sobre cómo leer un estado financiero (www.ibm.com/investor/financialguide)

20. *CIA World Fact Book*: información internacional por país (www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html)

APÉNDICE 15.B

Metodología sugerida para el análisis de casos mediante el uso de la auditoría estratégica

1. LEA EL CASO


Industria Dos:
Recreación y esparcimiento

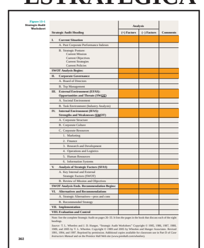
CASO 7
Harley-Davidson, Inc., 2002:
el 100° aniversario
Patricia A. Ryan y Thomas L. Wheelen

Historia

Primera lectura del caso

- Desarrolle una visión general de la empresa y su ambiente externo.
- Inicie una lista de los posibles factores estratégicos que enfrenta la empresa en este momento.
- Elabore una lista de la información de investigación que podría necesitar sobre la economía, la industria y los competidores.

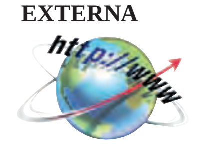
2. LEA EL CASO CON LA AUDITORÍA ESTRATÉGICA



Segunda lectura del caso

- Lea el caso por segunda vez usando la auditoría estratégica como un marco para realizar un análisis detallado (vea el **apéndice 1.A** en las páginas 26-33). Probablemente deseará realizar una copia de la hoja para auditoría estratégica (**figura 15.1**) con el fin de llevar un registro de sus comentarios a medida que lee el caso.
- Las preguntas de la auditoría estratégica van a la par del proceso de toma de decisiones estratégicas que muestra la **figura 1.5** (páginas 22-23).
- La auditoría proporciona un marco conceptual para examinar la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como sus problemas, síntomas, hechos, opiniones y asuntos.
- Realice un análisis financiero de la empresa mediante el análisis de indicadores (vea la **tabla 15.1**) y haga los cálculos necesarios para convertir las partes clave de los estados financieros en un formato de tamaño común.

3. REALICE INVESTIGACIÓN EXTERNA



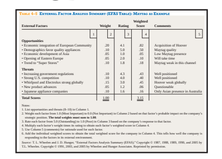
Biblioteca y servicios informáticos en línea

- Cada caso tiene una fecha de resolución que indica cuándo ocurrió. Su investigación debe basarse en el periodo correspondiente al caso.
- Vea el **apéndice 15.A** para conocer los recursos disponibles para el caso. Su investigación debe incluir información sobre el ambiente que prevalecía en el momento del caso. Encuentre los índices promedio de la industria. Probablemente deseará obtener más información sobre los competidores y

la empresa misma (formas 10-K e informes anuales). Esta información debe ayudarle a realizar un análisis de la industria. *Consulte a su instructor para saber qué tipo de investigación externa es más adecuada para su tarea.*

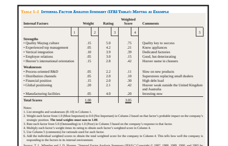
- No trate de saber lo que sucedió realmente con la empresa analizada en el caso. En realidad, lo que la administración decidió pudo no haber sido la mejor solución. Esto ciertamente predispondrá su análisis y ocasionará quizá que su recomendación carezca de la justificación adecuada.

4. INICIE EL ANÁLISIS FODA



Análisis del ambiente externo: EFAS

- Analice las cuatro fuerzas sociales para ver qué tendencias afectan la industria en la que opera la empresa.
- Lleve a cabo un análisis de la industria usando las fuerzas competitivas de Porter del **capítulo 4**. Desarrolle una matriz de la industria (**tabla 4.3** de la página 78).
- Genere de ocho a diez factores externos. Éstos deben ser las oportunidades y amenazas *más importantes* que enfrenta la empresa en la época del caso.
- Elabore una tabla EFAS, como la que presenta la **tabla 4.5** (página 98), para su lista de factores estratégicos externos.
- **Sugerencia:** clasifique los ocho a diez factores del más importante al menos importante. Comience agrupando los tres factores más importantes y después los tres menos importantes.



Análisis organizacional interno: IFAS

- Genere de ocho a diez factores internos. Éstos deben ser las fortalezas y debilidades *más importantes* de la empresa en la época del caso.
- Elabore una tabla IFAS, como la que presenta la **tabla 5.2** (página 130), para conformar su lista de factores estratégicos internos.
- **Sugerencia:** clasifique los ocho a diez factores del más importante al menos importante. Comience agrupando los tres factores más importantes y después los tres menos importantes.

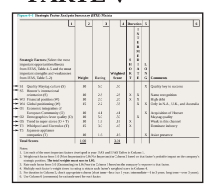
5. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTES I A IV



Primer borrador de su auditoría estratégica

- Revise la auditoría elaborada por un estudiante sobre un antiguo caso de Maytag en el **apéndice 15.C** para conocer un ejemplo.
- Escriba las partes I a IV de la auditoría estratégica. Recuerde incluir en ella los factores de sus tablas EFAS e IFAS.

6. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE V



Resumen del análisis de factores estratégicos: SFAS

- **Resuma la lista de 16 a 20 factores identificados en sus tablas EFAS e IFAS a sólo ocho a diez factores más importantes.**
- Seleccione los factores EFA e IFAS más importantes. Calcule nuevamente los valores de cada uno. Los valores también deben sumar 1.0.
- Desarrolle una matriz SFAS, como la que muestra la **figura 6.1** (página 141), para conformar su lista final de factores estratégicos. Aunque es probable que los valores (que indican la importancia de cada factor) cambien en comparación con los registrados en las tablas EFAS e IFAS, la calificación numérica (1 a 5) de cada factor debe permanecer igual. Estas calificaciones son su evaluación del desempeño de la administración en cada factor.
- Éste es un buen momento para reexaminar lo que usted escribió previamente en las partes I a IV. Probablemente desee añadir o eliminar algo de lo que escribió. Asegúrese de que cada uno de los factores estratégicos que haya incluido en su matriz SFAS se analice en el lugar adecuado de las partes I a IV. La parte V de la auditoría *no* es el lugar para mencionar un factor estratégico por primera vez.
- Escriba la parte V de su auditoría estratégica. Esto completa su análisis FODA.
- Éste es el momento para sugerir que se revise la declaración de la misión y presentar una mejor serie de objetivos para la empresa. El análisis FODA, junto con la misión y los objetivos de la empresa que se han revisado, preparan el terreno para generar alternativas estratégicas.

7. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE VI



Alternativas estratégicas y recomendación

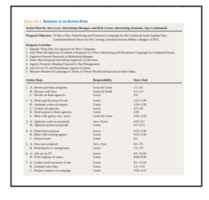
A. Alternativas

- Desarrolle tres alternativas estratégicas mutuamente excluyentes. Si es conveniente para el caso que está analizando, podría proponer una alternativa de crecimiento, otra de estabilidad y una más de reducción. En cada estrategia corporativa debe proponer una estrategia empresarial/competitiva adecuada. Probablemente, también deseará incluir algunas estrategias funcionales cuando sea apropiado.
- Diseñe un escenario corporativo para cada alternativa. Utilice los datos de su investigación externa para proyectar las tendencias sociales generales (PIB, inflación, etc.) y de la industria. Use estas tendencias como la base de sus supuestos para elaborar estados financieros proforma (sobre todo estados de resultados) de cada alternativa estratégica para los cinco años siguientes.
- Enumere las **ventajas** y **desventajas** de cada alternativa con base en sus escenarios.

B. Recomendación

- Especifique la alternativa estratégica que usted recomienda. Justifique su elección con respecto al abordaje de los factores estratégicos que enumeró en la parte V de la auditoría estratégica.
- Desarrolle políticas que le ayudan a implementar sus estrategias.

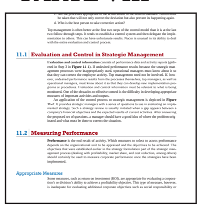
8. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE VII



Implementación

- Desarrolle programas para implementar su estrategia recomendada.
- Indique quién será responsable de la implementación de cada programa y cuánto tiempo se requerirá para completarlo.
- Consulte los estados financieros proforma que desarrolló anteriormente para su estrategia recomendada. Use estados de resultados históricos de tamaño común como base del estado proforma. ¿Aún tienen sentido las cifras? Si no es así, éste es un buen momento para reconsiderar las presentadas en el presupuesto de tal manera que reflejen sus programas recomendados.

9. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE VIII



Evaluación y control

- Especifique el tipo de evaluación y controles que usted necesita para garantizar que sus recomendaciones se lleven a cabo eficazmente. Señale quién es responsable de supervisar estos controles.
- Indique si existe suficiente información disponible para supervisar la implementación de la estrategia. Si no es así, sugiera un cambio del sistema de información.

10. REVISE Y PERFECCIONE SU AUDITORÍA



Borrador final de su auditoría estratégica

- Verifique que su auditoría está dentro del límite de páginas establecido por su profesor. Probablemente necesitará eliminar algunas partes y ampliar otras.
- Asegúrese de que su recomendación aborda con claridad los factores estratégicos.
- Agregue sus tablas EFAS e IFAS, la matriz SFAS, su análisis de indicadores y los estados proforma. Preséntelos como documentos numerados y haga referencia a cada uno de ellos en el cuerpo de la auditoría.
- Revise su trabajo en busca de errores. Si utiliza una computadora, verifique la ortografía.

Nota especial: dependiendo de su tarea, es relativamente fácil usar la auditoría estratégica que acaba de desarrollar para elaborar un análisis de caso en formato de ensayo o realizar una presentación oral. La auditoría estratégica es simplemente un análisis de caso detallado en forma de bosquejo y se puede utilizar como el esquema básico para cualquier tipo de análisis o presentación de casos.

APÉNDICE 15.C

Ejemplo de una auditoría estratégica elaborada por estudiantes

(Para el caso de Maytag Corporation de 1993)

I. SITUACIÓN ACTUAL

A. Rendimiento actual

Finanzas deficientes, elevada carga de deuda, primeras pérdidas desde la década de 1920, relación precio-ganancias negativa.

- Primera pérdida desde la década de 1920.
- Despidió a 4500 empleados en Magic Chef.
- Hoover Europa todavía presenta pérdidas.

B. Postura estratégica

1. **Misión**
   - Desarrollada en 1989 para Maytag Company: "proporcionar a nuestros clientes productos con un funcionamiento insuperable, más duraderos, que requieran menos reparaciones y fabricados al menor costo posible".
   - Actualizada en 1991: "Nuestra misión general es una calidad de clase mundial". Amplía la creencia de Maytag en la calidad de los productos a todos los aspectos de las operaciones.
2. **Objetivos**
   - "Ser líder en rentabilidad en la industria de cada línea de productos que Maytag fabrica". Seleccionó la rentabilidad más que la participación en el mercado.
   - "Ser la número uno en satisfacción total del cliente". No dice cómo medir la satisfacción.
   - "Crecer en el negocio estadounidense de los aparatos electrodomésticos y convertirse en el tercer fabricante más grande de ellos (en ventas unitarias) de Norteamérica".
   - Aumentar el crecimiento rentable de la participación en el mercado del negocio estadounidense de aparatos electrodomésticos y cuidado de pisos, 6.5% de rendimiento sobre las ventas, 10% de rendimiento sobre los activos, 20% de rendimiento sobre el capital, superar a la competencia en satisfacer a clientes, distribuidor, fabricante y patrocinador, llegar al tercer lugar en el total de unidades enviadas al año. Objetivos muy bien cuantificados.

3. **Estrategias**
   - Crecimiento global a través de adquisiciones y alianza con Bosch-Siemens.
   - Diferenciar las marcas registradas para obtener una ventaja competitiva.
   - Crear sinergia entre empresas, mejoramiento de productos, inversión en planta y equipo.
4. **Políticas**
   - La reducción de costos es secundaria a la alta calidad.
   - Promoción desde dentro.
   - IyD lenta, pero segura: Maytag es lenta para responder a los cambios en el mercado.

II. ADMINISTRADORES ESTRATÉGICOS

A. Junta directiva

1. Catorce miembros: once son externos.
2. Estadounidenses muy respetados, la mayoría en la junta directiva desde 1986 o anteriormente.
3. Sin formación internacional ni de marketing.
4. ¿Tiempo para un cambio?

B. Administración de alto nivel

1. Administración de alto nivel promovida desde el interior de Maytag Company. ¿Demasiado endogámica?
2. Muy experimentada en la industria.
3. Responsable de la situación actual.
4. Probablemente demasiado localista para la industria global. Puede requerir personal joven.

III. AMBIENTE EXTERNO (tabla EFAS; vea el documento 1)

A. Ambiente social

1. **Económico**
   a. Economía inestable, pero finaliza la recesión y aumenta la confianza del cliente; podría aumentar el gasto en artículos costosos como casas, automóviles y aparatos electrodomésticos (**O**).
   b. Las economías individuales se interconectan a una economía mundial (**O**).
2. **Tecnológico**
   a. La tecnología de lógica difusa se aplica para detectar y medir las actividades (**O**).
   b. Las computadoras y la tecnología de información son cada vez más importantes (**O**).
3. **Político y legal**
   a. El TLCAN, la Unión Europea y otros tratados comerciales regionales abren las puertas a los mercados de Europa, Asia y América Latina que ofrecen un enorme potencial (**O**).
   b. La caída del comunismo significa menor probabilidad de una guerra mundial (**O**).
   c. El ambientalismo se refleja en leyes anticontaminantes y sobre el uso de la energía (**A**).
4. **Sociocultural**
   a. Las naciones en desarrollo desean los productos que se muestran por televisión (**O**).
   b. Los baby boomers de mediana edad desean productos atractivos, de excelente calidad, como BMW y Maytag (**O**).
   c. Las parejas con dos carreras aumentan la necesidad de aparatos electrodomésticos que ahorren trabajo, un segundo automóvil y cuidados diurnos (**O**).
   d. El divorcio y la movilidad de carrera significan que existe necesidad de más viviendas y bienes para amueblarlas (**O**).

B. Ambiente industrial

1. Mercado estadounidense maduro y extremadamente competitivo; los consumidores vigilantes exigen productos de excelente calidad, seguros y beneficiosos para el ambiente, a precios bajos (**A**).
2. La industria se globaliza a medida que las empresas estadounidenses y europeas se expanden internacionalmente (**A**).
3. Diseño europeo popular y deseo de los consumidores por aparatos electrodomésticos tecnológicamente avanzados (**O**).
4. **Rivalidad entre empresas existentes: alta.** Whirlpool, AB Electrolux, GE poseen enormes recursos y desarrollan una presencia global (**A**).
5. **Poder de negociación de los compradores: bajo.** La tecnología y los materiales pueden adquirirse a nivel mundial (**O**).
6. **Poder de otras partes interesadas: moderado.** Aumento de las regulaciones de calidad, seguridad y ambientales (**A**).
7. **Poder de negociación del poder de los distribuidores de productos: alto.** Las supertiendas son más importantes que las tiendas minoristas (**A**).
8. **Amenaza de sustitutos: baja** (**O**).
9. **Amenaza de nuevos participantes: alta.** Los nuevos participantes son poco probables, excepto las grandes empresas internacionales (**A**).

IV. AMBIENTE INTERNO (tabla IFAS; vea el documento 2)

A. Estructura corporativa

1. Estructura divisional: fabricación de aparatos electrodomésticos y máquinas expendedoras. El negocio de cuidado de pisos se administra separadamente (**F**).
2. Decisiones importantes centralizadas por el personal corporativo de Newton, con una línea temporal aproximada de tres años (**F**).

B. Cultura corporativa

1. La calidad es el ingrediente clave; compromiso con la calidad que comparten ejecutivos y trabajadores (**F**).
2. Gran parte de la cultura corporativa se basa en la filosofía personal del fundador F. L. Maytag, que incluye el interés por la calidad, los empleados, la comunidad local, la innovación y el desempeño (**F**).
3. Las empresas adquiridas, con excepción de las europeas, parecen aceptar el dominio de la cultura Maytag (**F**).

C. Recursos corporativos

1. **Marketing**
   a. Anuncio de técnico solitario de la marca Maytag exitoso, pero anticuado (**D**).
   b. Los esfuerzos se centran en la distribución, combinando tres fuerzas de ventas en dos y concentrándose en grandes tiendas al detalle (el costo de esta reconstrucción es de 95 millones de dólares) (**D**).
   c. El muy anunciado fracaso de marketing de Hoover que incluyó boletos de avión (**D**).
2. **Finanzas** (vea los **documentos 3 y 4**)
   a. Los ingresos aumentaron ligeramente, pero el ingreso operativo disminuyó significativamente (**D**).
   b. Algunos índices clave tienen problemas, como la razón de deuda a activos de 57% y la razón de deuda a capital a largo plazo de 132%. No hay lugar para más endeudamiento con el propósito de financiar el crecimiento de la empresa (**D**).
   c. El ingreso neto es 400% menor que el de 1998, según los estados de resultados de tamaño común (**D**).
3. **IyD**
   a. Orientada hacia procesos, con un enfoque en el proceso de manufactura y la durabilidad (**F**).
   b. Maytag se convierte en una empresa seguidora de tecnología debido a que requiere demasiado tiempo para llevar sus innovaciones de productos al mercado (los competidores produjeron más en los últimos seis meses que en los dos años anteriores juntos) y ha quedado rezagada en lógica difusa y otras áreas tecnológicas (**D**).

4. **Operaciones**
   a. Competencia central de Maytag. El proceso de mejoramiento continuo la mantuvo en una posición dominante en el mercado estadounidense durante muchos años (**F**).
   b. Las plantas envejecen y pierden competitividad a medida que los rivales mejoran sus instalaciones. ¿Ya no es la calidad una competencia distintiva? (**D**)
5. **Recursos humanos**
   a. Existen tradicionalmente muy buenas relaciones con sindicatos y empleados (**F**).
   b. Relaciones laborales cada vez más tensas, con dos retrasos de aumentos salariales y el despido de 4500 empleados de Magic Chef (**D**).
   c. Los sindicatos expresan su preocupación por el tono nuevo y más distante de Maytag Corporation (**D**).
6. **Sistemas de información**
   a. No se mencionan en el caso. El fracaso de Hoover en Europa sugiere que los sistemas de información necesitan un mejoramiento significativo (**D**).
   b. Área crítica en la que Maytag no está dispuesta o no tiene la capacidad de comprometer los recursos necesarios para seguir siendo competitiva (**D**).

V. ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS

A. Análisis situacional (vea la matriz SFAS en el documento 5)

B. Revisión de la misión y los objetivos actuales

1. La misión parece ser adecuada.
2. Algunos de los objetivos son en realidad metas y necesitan cuantificarse y recibir horizontes temporales.

VI. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIA RECOMENDADA

A. Alternativas estratégicas

1. *Crecimiento a través de la diversificación concéntrica:* adquirir una empresa en una industria relacionada como aparatos eléctricos comerciales.
   a. [**Ventajas**] Sinergia de producto-mercado creada por la adquisición de una empresa relacionada.
   b. [**Desventajas**] Maytag no posee los recursos financieros para jugar este juego.
2. *Estrategia de pausa:* consolidar diversas adquisiciones para encontrar economías y fomentar la innovación entre las unidades de negocio.
   a. [**Ventajas**] Maytag necesita poner en orden sus finanzas para lograr el control administrativo de sus adquisiciones recientes.
   b. [**Desventajas**] A menos de que crezca a través de una alianza más fuerte con Bosch-Siemens o alguna otra empresa de apoyo, Maytag es una candidata excelente a una toma de control debido a su deficiente rendimiento financiero de los últimos años y sufre por la reducción inicial de su eficiencia inherente a la estrategia de adquisición.
3. *Reducción:* vender las empresas extranjeras de grandes aparatos electrodomésticos de Hoover (Australia y Reino Unido) para destacar la creciente participación en el mercado en Norteamérica.
   a. [**Ventajas**] Desinvertir a Hoover mejora el balance final y permite a Maytag Corporation centrarse en Norteamérica, en tanto que Whirlpool, Electrolux y GE batallan en otras partes.
   b. [**Desventajas**] Maytag puede estar renunciando a su única oportunidad de participar en la próxima industria global de los aparatos electrodomésticos.

B. Estrategia recomendada

1. Recomendar una estrategia de pausa, al menos por un año, para que Maytag pueda dominar su operación europea y consolidar sus empresas de manera más sinérgica.

2. La calidad de Maytag debe mantenerse, pues la reducción continua del capital operativo producirá su efecto, por lo que se deberá invertir en IyD.
3. Maytag podrá lograr que funcione mejor la inversión de Hoover en el Reino Unido ya que la recesión está finalizando y los países de la UE están más cerca de la integración que nunca antes.
4. Como es sólo un competidor promedio, Maytag necesita el enlace de Hoover con Europa como una base de operaciones para mantener negociaciones con Bosch-Siemens que podrían fortalecer su alianza.

VII. IMPLEMENTACIÓN

A. La única forma de aumentar la rentabilidad en Norteamérica es involucrar más a Maytag con las supertiendas; con seguridad, este enfoque disgustará a los comerciantes independientes, pero es necesario para que Maytag compita.

B. Se deben reclutar miembros de la junta directiva con más experiencia en negocios globales, con una visión hacia el futuro y, sobre todo, con conocimientos de Asia y América Latina.

C. Se debe mejorar la IyD, al igual que el marketing, para que los nuevos productos estén disponibles en línea rápidamente.

VIII. EVALUACIÓN Y CONTROL

A. Es necesario desarrollar un sistema de información administrativo con el fin de efectuar una evaluación y control más rápidos. Aunque la cuestión del control frente a la autonomía está "bajo revisión", se podría estar generando otro fracaso de Hoover.

B. No todas las empresas adquiridas comparten la ética laboral del medio oeste o la cultura de Maytag Corporation, por lo cual los administradores de Maytag deben inculcar estos valores a los empleados de todas las empresas adquiridas.

C. Deben desarrollarse sistemas para decidir si el tamaño y la ubicación de las plantas de manufactura de Maytag son todavía adecuados y planificar para el futuro. El análisis de la industria indica que las pequeñas plantas automatizadas son más eficientes ahora que en el pasado.

Nota: los siguientes documentos se anexaron originalmente en su totalidad a esta auditoría estratégica, pero, por razones de espacio, aquí sólo se enumeran sus títulos:

Documento 1: tabla EFAS
Documento 2: tabla IFAS
Documento 3: análisis de indicadores de cinco años
Documento 4: estados de resultados de tamaño común
Documento 5: matriz SFAS

Notas bibliográficas

Capítulo 1

1. S. Holmes y M. Arndt, “A Plane That Could Change the Game”, *Business Week* (9 de agosto de 2004), p. 33; D. Carpenter y A. Linn, “Hoping for a Lift”, *The (Ames, IA) Tribune* (22 de mayo de 2004), p. C7; S. Holmes, “Will This Idea Really Fly?”, *Business Week* (23 de junio de 2003), pp. 34-35; C. Matlack y S. Holmes, “Mega Plane”,*Business Week* (10 de noviembre de 2003), pp. 88-92; S. Holmes. “Boeing; What Really Happened”, *Business Week* (15 de diciembre de 2003), pp. 33-38; H. Jung, “Boeing Must Build 7E7 or Lose Credibility”, *Des Moines Register* (9 de diciembre de 2003), p. 3D; “Where’s Boeing Going?” *Economist* (29 de noviembre de 2003), pp. 57-58; B. Acohido, “Boeing Hopes to Reclaim Glory with 7E7”, *USA Today* (17 de diciembre de 2003), p. 3B; B. Acohido, “Boeing Rips a Page out of Airbus’ Book”, *USA Today* (22 de octubre de 2003), p. 3B; S. Holmes, “The Battle over a Radical New Plane”, *Business Week* (25 de noviembre de 2002), pp. 106-108; R. C. Scamehorn, “The Boeing Commercial Airplanes Group; Decisión 2001”, en T. Wheelen y J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy,* 9a. edición, Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2004, pp. 32.1-32.17.

2. F. W. Gluck, S. P. Kaufmany A. S. Walleck, “The Four Phases of Strategic Management”, *Journal of Business Strategy* (invierno de 1982), pp. 9-21.

3. M. R. Vaghefi y A. B Huellmantel, “Strategic Leadership at General Electric”, *Long Range Planning* (abril de 1998), pp. 280-294.

4. T. J. Andersen, “Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance”, *Long Range Planning* (abril de 2000), pp. 184-200; C. C. Miller y L. B. Cardinal, “Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 1994), pp. 1649-1665; P. Pekar, Jr.y S. Abraham, “Is Strategic Management Living Up to Its Promise?” *Long Range Planning* (octubre de 1995), pp. 32-44; W. E. Hopkins y S. A. Hopkins, “Strategic Planning-Financial Performance Relationship in Banks: A Causal Examination”, *Strategic Management Journal* (septiembre de 1997), pp. 635-652; N. O’Regan y A. Ghobadian, “Refocusing Performance: A Strategy-Centered Approach”, paper presented to *Academy of Management* (Seattle, WA, 2003).

5. E. J. Zajac, M. S. Kraatzy R. F. Bresser, “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change”, *Strategic Management Journal* (abril de 2000), pp. 429-453.

6. K. G. Smith y C. M. Grimm, “Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation”, *Strategic Management Journal* (julio-agosto de 1987), pp. 363-376; J. A. Nickerson y B. S. Silverman, “Why Firms Want to Organize Efficiently and What Keeps Them from Doing So: Inappropriate Governance. Performa: Adaptation in a Deregulated Industry”, *Administrative Quarterly* (septiembre de 2003), pp. 433-465.

7. I. Wilson. “Strategic Planning Isn’t Dead-It Chang; *Range Planning* (agosto de 1994), p. 20.

8. D. Rigby, “Management Tools Survey 2003: Usage Up as Companies Strive to Make Headway in Tough Times”, *Strategy & Leadership,* vol. 31, núm. 5, (2003), pp. 4-11.

9. R. M. Grant, “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors”, *Strategic Management* (junio de 2003), pp. 491-517.

10. 10. M. J. Peel y J. Bridge, “How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance”, *Long Range Planning* (diciembre de 1998), pp. 848-856; L. W. Rue y N. A. Ibrar “The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses”, *Journal of Small Business M.* (octubre de 1998), pp. 24-32; J. C. Carland y J. W. C. “A Mode of Entrepreneurial Planning and Its effect on Performance”, documento presentado a la *Association for Small Business and Entrepreneurship* (Houston, TX, 2003).

11. R. M. Grant, “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors”, *Strategic Management* (junio de 2003). pp. 491-517.

12. Citado en “Companies that Expand Abroad: K Seekers’ vs. Conquerors”, *Knowledge@Wharton* (24 de marzo de 2004), p. 1.

13. C. V. Callaban y B. A. Pasternack, “Corporate Strategy in the Digital Age”, *Strategy & Business,* Issue 15 (2° trimestre de 1999), p.3.

14. J. J. Ballow, R. Burgman y M. J. Molnar, “Managing for Shareholder Value: Intangibles, Future Value and Investment Decisions”, *Journal of Business Strategy,* vol. 25. N3, (2004), pp. 26-34.

15. J. A. C. Baum, “Organizational Ecology”, en *Handbook of Organization Studies,* editado por S. R. Clegg, C. Handy y H. W. Nord (Londres: Sage, 1996), pp. 77-114.

16. B. M. Staw y E. D. Epstein, “What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay”. *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 2000), pp. 523-556.

17. T. W. Ruefli y R. R. Wiggins, “Industry, Corporate, and Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach”, *Strategic Management Journal* (septiembre de 2003), pp. 861-879; Y. E. Spanos, G. Zaralis y S. Lioukas, “Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece”, *Strategic Management Journal* (febrero de 2004), pp. 139-165;

E. H. Bowman y C. E. Helfat, "Does Corporate Strategy Matter?" *Strategic Management Journal* (enero de 2001), pp. 1-23; T. H. Brush, P. Bromiley y M. Hendricks, "Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: An Alternative Estimate", Strategic *Management Journal* (junio de 1999), pp. 519-547; K. M. Gilley, B. A. Walters y B. J. Olson, "Top Management Team Risk Taking Propensities and Firm Performance: Direct and Moderating Effects", *Journal of Business Strategies* (otoño de 2002), pp. 95-114.

18. Para mayor información sobre estas teorías vea: A. Y. Lewin y H. W. Voloberda, "Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms", *Organization Science* (octubre de 1999). pp. 519-534 y H. Aldrich, *Organizations Evolving* (Londres: Sage, 1999), pp. 43-74.

19. C. Gebelein, "Strategic Planning: The Engine of Change", *Planning Review* (septiembre/octubre de 1993), pp. 17-19.

20. R. A. D'Aveni, *Hypercompetition* (Nueva York: The Free Press, 1994), Presentamos la hipercompetencia en el capítulo 3 con más detalles.

21. R. S. M. Lau, "Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing", *SAM Advanced Management Journal* (primavera de 1996), pp. 11-15.

22. M. A. Hitt, B. W. Keats y S. M. DeMarie, "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1998), pp. 22-42.

23. D. Lei, J. W. Slocum y R. A. Pitts, "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning", *Organizational Dynamics* (invierno de 1999), pp. 24-38.

24. D. A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1993), p. 80. Vea también P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990).

25. A. D. Chandler, *Inventing the Electronic Century* (Nueva York: The Free Press, 2001).

26. T. T. Baldwin, C. Danielson y W. Wiggenhorn, "The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1997), pp. 47-58.

27. N. Collier, F. Fishwick y S. W. Floyd, "Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process", *Long Range Planning* (febrero de 2004), pp. 67-83; J. A. Parnell, S. Carraher y K. Holt, "Participative Management's Influence on Effective Strategic Planning", *Journal of Business Strategies* (otoño de 2002), pp. 161-179.

28. E. W. K. Tsang, "Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCs in China", *Academy of Management Executive* (febrero de 1999), pp. 91-101; J. M. Shaver, W. Mitchell y B. Yeung, "The Effect of Own-Firm and Other Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the U.S., 1987-92", *Strategic Management Journal* (noviembre de 1997), pp. 811-824.

29. W. Mitchell, J. M. Shaver y B. Yeung, "Getting There in a Global Industry: Impacts on Performance of Changing International Presence", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1992), pp. 419-432.

30. La investigación respalda el uso de este modelo para examinar las estrategias de las empresas. Vea J. A. Smith, "Strategies for Start-Ups", *Long Range Planning* (diciembre de 1998), pp. 857-872.

31. Vea A. Campbell y S. Yeung, "Brief Case: Mission, Vision, and Strategic Intent", *Long Range Planning* (agosto de 1991), pp. 145-147, y S. Cummings y J. Davies, "Mission, Vision, Fusion", *Long Range Planning* (diciembre de 1994), pp. 147-150.

32. J. Cosco, "Down to the Sea in Ships", *Journal of Business Strategy* (noviembre/diciembre de 1995), p. 48.

33. J. S. Sidhu, E. J. Nijssen y H. R. Commandeur, "Business Domain Definition Practice: Does It Affect Organizational Performance?" *Long Range Planning* (junio de 2000), pp. 376-401.

34. W. C. Symonds, "Thinking Outside the Big Box", *Business Week* (4 de agosto de 2003), pp. 62-63.

35. K. M. Eisenhardt y D. N. Sull, "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review* (enero de 2001), p. 110.

36. N. Nohria, W. Joyce y B. Roberson, "What Really Works", *Harvard Business Review* (Julio de 2003), p. 46.

37. D. Welch, "Cadillac Hits the Gas", *Business Week* (4 de septiembre de 2000), p. 50.

38. S. Holmes, "GE: Little Engines That Could", *Business Week* (20 de enero de 2003), pp. 62-63.

39. H. A. Simon, *Administrative Behavior,* 2ª edición (Nueva York: The Free Press, 1957), p. 231.

40. M. Useem, "Lenovo Chairman Liu Chuanzhi: 'We Have Decided to Refocus on the PC Business,'" *Knowledge @ Wharton* (25 de agosto-7 de septiembre de 2004).

41. H. Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1976), p. 56.

42. Vea E. Romanelli y M. L. Tushman, "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test", *Academy of Management Journal* (octubre de 1994), pp. 1141-1166.

43. S. S. Gordon, W. H. Stewart, Jr., R. Sweo y W. A. Luker, "Convergence Versus Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-Paced Organizational Change", *Journal of Management,* vol. 26, núm. 5 (2000), pp. 911-945.

44. Discurso de la Academy of Management en 1998, respondido por S. M. Puffer, "Global Executive: Intel's Andrew Grove on Competitiveness", *Academy of Management Executive* (febrero de 1999), pp. 15-24.

45. D. J. Hickson, R. J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory y D. C. Wilson, *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 26-42.

46. T. A. Fogarty, "Keeping Zippo's Flame Eternal", *USA Today* (24 de junio de 2003), p. 3B.

47. H. Mintzberg, "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review* (invierno de 1973), pp. 44-53.

48. F. Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune* (26 de mayo de 2003), pp. 60-74.

49. M. Wong, "Once-Prized Encyclopedias Fall into Disuse", *Des Moines Register* (9 de marzo de 2004), p. 3D.

50. L. V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance?* (Nueva York: HarperCollins, 2002).

51. J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Irwin, 1980), p. 58.

52. R. M. Grant. "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors." *Strategic Management Journal* (junio de 2003), pp. 491-517.

53. P. J. Brews y M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate", *Strategic Management Journal* (octubre de 1999), 889-913; I. Gold y A. M. A. Rasheed, "Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment", *Strategic Management Journal* (agosto de 1997), pp. 583-591; R. L. Priem, A. M. A. Rasheed y A. G. Kotulic, "Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance", *Journal of Management*, vol. 21, núm. 5 (1995). pp. 913-929: J. W. Dean. Jr., y M. P. Sharfman. "Does

Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal* (abril de 1996). pp. 368-396.

54. T. L. Wheelen y J. D. Hunger. "Using the Strategic Audit", *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1987), pp. 4-12: G. Donaldson, "A New Tool for Boards: The Strategic Audit", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1995), pp. 99-107.

55. D. C. Hambrick y J. W. Fredrickson, "Are You Sure You Have a Strategy?" *Academy of Management Executive* (noviembre de 2001), pp. 48-59.

56. Hambrick y Fredrickson, p. 49.

57. "Free Trade on Trial", *Economist* (3 de enero de 2004), pp. 13-16; "A Club in Need of a New Vision", *Economist* (1 de mayo de 2004), pp. 25-27; *World in Figures, 2004 Edition,* publicado por *The Economist* en asociación con Profile Books (2003), p. 14.

58. P. Jones y L. Kahaner, *Say It & Live It: 50 Corporate Mission Staternents That Hit the Mark* (Nueva York: Currencv Doubleday, 1995), p. 53.

Capítulo 2

1. N. Byrnes y W. C. Symonds, "Is the Avalanche Headed for PriceWaterhouse?" *Business Week* (14 de octubre de 2002), pp. 45-46; W. C. Symonds, "Tyco: How Did They Miss a Scam So Big?" *Business Week* (30 de septiembre de 2002), pp. 40-42: H. R. Weber, "Questions Arise about Board Reviewing Tyco's Finances", *The (Ames, IA) Tribune* (6 de julio de 2002), p. C8: N. Varchaver, "The Big Kozlowski", *Fortune* (18 de noviembre de 2002), pp. 123-126: H. R. Weber, "The King Is Gone", *Des Moines Register* (18 de septiembre de 2002), p. D1: "Tyco Settles", *Des Moines Register* (24 de octubre de 2002), p. 3D: H. Bray, "Tyco's Walsh Agrees to Pay Back S20 Million", *Des Moines Register* (18 de diciembre de 2002), p. 3D: P. N. Levenson, "Tyco's Betrayal of Board Governance", *Directors & Boards* (verano de 2002), pp. 35-38.

2. A. G. Monks y N. Minow, *Corporate Governance* (Cambridge, MA: Blackwell Business. 1995), pp. 8-32.

3. Ibid., p. 1.

4. W. Symonds, "Tyco: The Vise Grows Ever-Tighter", *Business Week* (7 de octubre de 2002), pp. 48-49.

5. A. Demb y F. F. Neubauer, "The Corporate Board: Confronting the Paradoxes", *Long Range Planning* (junio de 1992), p. 13. Estos resultados están respaldados por una encuesta realizada en 1995 por Korn/Ferry International en la que los directivos estuvieron de acuerdo en que la estrategia y la sucesión gerencial, en ese orden, son los temas más importantes que la junta directiva debe enfrentar.

6. Reportado por E. L. Biggs en "CEO Succession Planning: An Emerging Challenge for Boards of Directors", *Academy of Management Executive* (febrero de 2004), pp. 105-107.

7. A. Borrus, "Less Laissez-Faire in Delaware?" *Business Week* (22 de marzo de 2004), pp. 80-82.

8. L. Light, "Why Outside Directors Have Nightmares", *Business Week* (23 de octubre de 1996), p. 6.

9. "Where's All the Fun Gone?", *Economist* (20 de marzo de 2004), p. 76.

10. *Directors' Compensation and Board Practices in 2003.* Informe de investigación R-l 339-03-RR (Nueva York: Conference Board, 2003), p. 35.

11. Nadler propone una escala similar de cinco pasos para medir la participación de la junta que va de la "junta pasiva" con menor participación a la "junta operativa" con mayor participación, además de una forma para medir la participación de la junta en D. A. Nadler, "Building Better Boards", *Harvard Business Review* (mayo de 2004), pp. 102-111.

12. H. Ashbaugh, D. W. Collins y R. LaFond, "The Effects of Corporate Governance on Firms' Credit Ratings", documento inédito (marzo de 2004); W. Q. Judge, Jr., y C. P. Zeithaml, "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Choice Process", *Academy of Management Journal* (octubre de 1992), pp. 766-794; J. A. Pearce II y S. A. Zahra, "Effective Power-Sharing Between the Board of Directors and the CEO", *Handbook of Business Strategy,* Anuario 1992/93 (Boston: Warren, Gorham y Lamont, 1992), pp. 1.1-1.16.

13. *26th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferry International, 1999), p. 7.

14. Los porcentajes del año 2003 de las juntas del Pacífico Asiático y el Reino Unido son 69% y 84% respectivamente. Vea *30th Annual Board of Director Study* (New York: Korn/Ferry International, 2003), p. 6.

15. *Current Board Practices,* American Society of Corporate Secretaries, 2002, como está citado en "Directors Don´t Deserve Such a Punitive Policy", *Directors & Boards* (verano de 2002), p. 23.

16. D. A. Nadler, "Building Better Boards", *Harvard Business Review* (mayo de 2004), pp. 102-111; L. Lavelle, "The Best and Worst Boards", *Business Week* (7 de octubre de 2002), pp. 104-114.

17. Nadler, p. 109.

18. A. L. Ranft y H. M. O'Neill, "Board Composition and High Flying Founders: Hints of Trouble to Come?" *Academy of Management Executive* (febrero de 2001), pp. 126-138.

19. D. F. Larcher, S. A. Richardson y I. Tuna, "Does Corporate Governance Really Matter?" *Knowledge@Wharton* (8-21 de septiembre 2004); J. Merritt y L. Lavelle, "A Different Kind of Governance Guru." *Business Week* (9 de agosto de 2004), pp. 46-47; A. Dehaene, V. DeVuyst y H. Ooghe, "Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies", *Long Rang Planning* (junio de 2001), pp. 383-398; M. W. Peng, "Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions", *Strategic Management Journal* (mayo de 2004), pp. 453-471.

20. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (Nueva York: Korn/Fern International, 2004), p. 3.

21. L. L. Carr, "Strategic Determinants of Executive Compensation in Small Publicly Traded Firms", *Journal of Small Business Management* (abril de 1997), pp. 1-12.

22. *30th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferr, International, 2003).

23. W. S. Schulze, M. H. Lubatkin, R. N. Dino y A. K Buchholtz, "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence." *Organization Science* (marzo-abril de 2001), pp 99-116.

24. J. P. Katz y B. P. Niehoff, "How Owners Influence Strategy- A Comparison of Owner-Controlled and Manager-Controllt_ Firms", *Long Range Planning* (octubre de 1998), pp. 755-761; M. Kroll, P. Wright, L. Toombs y H. Leavell, "Form of Control: A Critical Determinant of Acquisition Performance and CEO Rewards", *Strategic Management Journal* (febrero de 1997), pp. 85-96.

25. L. Tihanyi, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hit, "Institutional Ownership Differences and International Diversification: The Effects of Boards of Directors and Technological Opportunity", *Academy of Management Journal* (abril de 2003), pp. 195-211; A. E. Ellstrand, L. Tihanyi y J. L. Johnson, "Board Structure and International Political Risk", *Academy of Mana-*

gement Journal (agosto de 2002), pp. 769-777; S. A. Zahra, D. O. Neubaum y M. Huse, "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management,* vol. 26, núm. 5 (2000), pp. 947-976.

26. G. Kassinis y N. Vafeas, "Corporate Boards and Outside Stakeholders as Determinants of Environmental Litigation", *Strategic Management Journal* (mayo de 2002), pp. 399-415; P. Dunn, "The Impact of Insider Power on Fraudulent Financial Reporting", *Journal of Management,* vol. 30, núm. 3 (2004), pp. 397-412.

27. W. S. Schulze, M. H. Lubatkin, R. N. Dino y A. K. Buckholtz, "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence", *Organization Science* (marzo-abril de 2001), pp. 99-116.

28. M. N. Young, A. K. Bushholtz y D. Ahlstrom, "How Can Board Members Be Empowered if They Are Spread Too Thin?" *SAM Advanced Management Journal* (otoño de 2003), pp. 4-11.

29. *Directors' Compensation and Board Practices in 2003,* Research Report R-1339-03-RR (Nueva York: Conference Board, 2003), Tabla 49, p. 38.

30. C. M. Daily y D. R. Dalton, "The Endangered Director", *Journal of Business Strategy,* vol. 25, núm. 3 (2004), pp. 8-9.

31. I. Sager, "The Boardroom: New Rules, New Loopholes", *Business Week* (29 de noviembre de 2004), p. 13.

32. *Directors' Compensation and Board Practices in 2003.* Research Report R-1339-03-RR (Nueva York: Conference Board, 2003), tabla 49, p. 38.

33. See S. Finkelstein y D. C. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Impact on Organizations* (St. Paul. MN: West, 1996), p. 213.

34. R. A. G. Monks, "What Will Be the Impact of Acting Shareholders? A Practical Recipe for Constructive Change", *Long Range Planning* (febrero de 1999), p. 20.

35. "TIAA-CREF's Role in Corporate Governance", *Investment Forum* (junio de 2003), p. 13.

36. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2004), pp. 3-4; K. Weisul, "Make Way for the Madame Director", *Business Week* (22 de diciembre de 2003), p. 57.

37. J. Daum, "Portrait of Boards on the Cusp of Historic Change", *Directors & Boards* (invierno de 2003), p. 56; J. Daum, "SSBI: Audit Committees Are Leading the Change", *Directors & Boards* (invierno de 2004), p. 59.

38. *30th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2003), p. 38.

39. *Globalizing the Board of Directors: Trends and Strategies* (Nueva York: The Conference Board, 1999).

40. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2004), pp. 7-11; *Directors' Compensation and Board Practices in 2003,* Research Report R-l 339-03-RR (Nueva York: Conference Board, 2003), p. 10.

41. R. W. Pouder y R. S. Cantrell, "Corporate Governance Reform: Influence on Shareholder Wealth", *Journal of Business Strategies* (primavera de 1999), pp. 48-66.

42. M. L. Gerlach, "The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Analysis", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1992), pp. 105-139.

43. J. D. Westphal, M. L. Seidel y K. J. Stewart. "Second-Order Imitation: Uncovering Latent Effects of Board Network Ties", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 2001), pp. 717-747; M. A. Geletkanycz, B. K. Boyd y S. Finkelstein, "The Strategic Value of CEO External Directorate Networks: Implications for CEO Compensation", *Strategic Management Journal* (septiembre de 2001), pp. 889-898; M.A. Carpenter y J. D. Westphal, "The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal* (agosto de 2001), pp. 639-660.

44. M. Warner, "Inside the Silicon Valley Money Machine", *Fortune* (26 de octubre de 1998), pp. 128-140.

45. D. Jones y B. Hansen, "Chairmen Still Doing Do-Si-Do", *USA Today* (5 de noviembre de 2003), p. 3B; J. H. Daum y T. J. Neff, "SSBI: Audit Committees Are Leading the Charge", *Directors & Boards* (invierno de 2003), p. 59.

46. J. A. C. Baum y C. Oliver, "Institutional Linkages and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly* (junio de 1991), pp. 187-218; J. P. Sheppard, "Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death", *Journal of Management* (invierno de 1994), pp. 795-833.

47. *Directors' Compensation and Board Practices in 2003,* Research Report R-1339-03-RR (Nueva York: Conference Board, 2003), Tabla 49, p. 38.

48. J. Canavan, B. Jones y M. J. Potter, "Board Tenure: How Long Is Too Long?" *Boards & Directors* (invierno de 2004), pp. 39-42.

49. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2004), p. 5.

50. D. F. Larcker y S. A. Richardson, "Does Governance Really Matter?", *Knowledge @ Wharton* (8-21 de septiembre de 2004).

51. *26th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferry International, 1999), p. 30.

52. *30th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2003), pp. 8, 31, 44.

53. *Directors' Compensation and Board Practices in 2003,* Research Report R-l 339-03-RR (Nueva York: Conference Board, 2003), p. 37: H. Sherman, Review of "The Recurrent Crisis in Corporate Governance" by MacAvoy y Millstein, *Directors & Boards* (primavera de 2004), p. 15.

54. A. Desai, M. Kroll y P. Wright, "CEO Duality, Board Monitoring, and Acquisition Performance", *Journal of Business Strategies* (otoño de 2003), pp. 147-156; D. Harris y C. E. Helfat, "CEO Duality, Succession, Capabilities and Agency Theory: Commentary and Research Agenda", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1998), pp. 901-904; C. M. Daily y D. R. Dalton, "CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado About Nothing", *Academy of Management Executive* (agosto de 1997), pp. 11-20; D. L. Worrell, C. Nemec y W. N. Davidson III, "One Hat Too Many: Key Executive Plurality and Shareholder Wealth", *Strategic Management Journal* (junio de 1997), pp. 499-507; J. W. Coles y W. S. Hesterly, "Independence of the Chairman and Board Composition: Firm Choices and Shareholder Value", *Journal of Management,* vol. 26, núm. 2 (2000), pp. 195-214; H. Ashbaugh, D. W. Collins y R. LaFond, "The Effects of Corporate Governance on Firms' Credit Ratings", artículo no publicado, marzo de 2004.

55. N. R. Augustine, "How Leading a Role for the Lead Director?" *Directors & Boards* (invierno de 2004), pp. 20-23.

56. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (New York: Korn/Ferry International, 2004), p. 5.

57. *30th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2003), p. 5.

58. H. Bray, "Tyco's Walsh Agrees to Pay Back $20 Million", *Des Moines Register* (18 de diciembre de 2002), p. 3D.

59. J. D. Westphal, "Board Games: How CEOs Adapt to Increases in Structural Board Independence from Management", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1998), pp. 511-537; J. D. Westphal y P. Khanna, "Keeping Directors in Line: Social Distancing as a Control Mechanism in the Corporate Elite", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 2003), pp. 361-398.

60. H. L. Tosi, W. Shen y R. J. Gentry, "Why Outsiders on Boards Can't Solve the Corporate Governance Problem", *Organizational Dynamics*, vol. 32, núm. 2 (2003), pp. 180-192.

61. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2004), p. 5. Otros comités son planeación de la sucesión (32%), compensación de los directores (31%), finanzas (30%), responsabilidad corporativa (19%), e inversiones (16%).

62. Quizá debido a su potencial para usurpar el poder de la junta, los comités ejecutivos no se usan tan frecuentemente.

63. "Re-examining the Role of the Chairman of the Board", *Knowledge @ Wharton* (10 de mayo de 2004). Resumen de un artículo originalmente escrito el 18 de diciembre de 2002.

64. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2004), p. 5.

65. "Where's All the Fun Gone?" *Economist* (20 de marzo de 2004), pp. 75-77.

66. J. H. Daum y T. J. Neff, "SSBI: Audit Committees Are Leading the Charge", *Directors & Boards* (invierno de 2002), p. 58.

67. *30th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2003), p. 25.

68. J. Sonnenfeld, "Good Governance and the Misleading Myths of Bad Metrics", *Academy of Management Executive* (febrero de 2004), pp. 108-113.

69. H. Ashbaugh, D. W. Collins y R. LaFond, "The Effects of Corporate Governance on Firms' Credit Ratings", artículo sin publicar (marzo de 2002).

70. *30th Annual Board of Directors Study* (Nueva York: Korn/Ferry International, 2003), pp. 7, 22, 27, 37, 52.

71. I. Sager, "Access Denied: A Private Matter", *Business Week* (26 de enero de 2004), p. 13; J. Weber, "One Share, Many Votes", *Busisiness Week* (29 de marzo de 2004), pp. 94-95.

72. E. Thorton, "Corporate Control Freaks", *Business Week* (31 de mayo de 2004), p. 86.

73. D. R. Dalton, C. M. Daily, A. E. Ellstrand y J. L. Johnson, "Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance", *Strategic Management Journal* (marzo de 1998), pp. 269-290; G. Beaver, "Competitive Advantage and Corporate Governance-Shop Soiled and Needing Attention!" *Strategic Change* (septiembre-octubre de 1999), p. 330.

74. Para las tendencias de gobierno en Europa, vea A. Cadbury, "What Are the Trends in Corporate Governance? How Will They Impact Your Company?", *Long Range Planning* (febrero de 1999), pp. 12-19.

75. A. Backover, "Sprint to Pay $50M, Alter Board Procedures", *USA Today* (20 de marzo de 2003), p. 5B.

76. A. Borrus y L. Young, "Nothing Like a Little Exposure", *Business Week* (13 de septiembre de 2004), p. 92.

77. L. He y M. J. Conyon, "The Role of Compensation Committees in CEO and Committee Compensation Decisions", artículo presentado a la *Academy of Management* (Seattle, WA 2003).

78. L. Lavelle, "A Fighting Chance for Boardroom Democracy", *Business Week* (9 de junio de 2003), p. 50; L. Lavelle, "So That's Why Boards Are Waking Up", *Business Week* (19 de enero de 2004), pp. 72-73.

79. S. Finkelstein y D. C. Hambrick, *Strategic Leadership: To: Executives and Their Impact on Organizations* (St. Louis: Wes: 1996).

80. D. C. Hambrick, T. S. Cho y M-J Chen, "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 1996), pp. 659-684.

81. P. Pitcher y A. D. Smith, "Top Management Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science* (enero-febrero de 2001), pp. 1-18; M. A. Carpenter y J. W Fredrickson, "Top Management Teams, Global Strategic, Posture, and the Moderating Role of Uncertainty", *Academy of Management Journal* (junio de 2001), pp. 533-545; M. A. Carpenter, "The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, (marzo de 2002), pp. 275-284; L. Tihanyi, A. E. Ellstrand. C. M. Daily y D. R. Dalton, "Composition of the Top Management Team and Firm International Expansion", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6 (2000), pp. 1157-1177.

82. "One on One with Steve Reinemund", *Business Week* (17 de diciembre de 2001), anuncio especial insertado en liderazgo por Heidrick & Struggles, empresa que busca ejecutivos.

83. D. A. Waldman, G. G. Ramirez, R. J. House y P. Puranam. "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", *Academy of Management Journal* (febrero de 2001), pp. 134-143; F. J. Flynn y B. M. Staw, "Lend Me Your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization", *Strategic Management Journal* (abril de 2004), pp. 309-330.

84. J. Burns, *Leadership* (Nueva York: HarperCollins, 1978); B. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learnini; to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, vol. 18 (1990), pp. 19-31; W. Bennis y B. Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (Nueva York: Harper Collins, 1997).

85. L. V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance?* (Nueva York: Harper Collins, 2002), p. 124.

86. M. Lipton, "Demystifying the Development of an Organizational Vision", *Shan Management Review* (verano de 1996), p. 84.

87. S. Hahn, "Why High Tech Has to Stay Humble", *Business Week* (19 de enero de 2004), pp. 76-77.

88. J. H. David, F. D. Schoorman, R. Mayer y H. H. Tan, "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* (mayo de 2000), pp. 563-576.

89. D. B. McNatt y T. A. Judge, "Boundary Conditions of the Calatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication", *Academy of Management Journal* (agosto de 2004), pp. 550-565.

90. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal* (octubre de 2003), pp. 554-571.

91. T. Lowry, R. O. Crockett y I. M. Kunii, "Verizon's Gutsy Bet", *Business Week* (4 de agosto de 2003), pp. 52-62.

92. G. Tate y U. Malmendier, "Who Makes Acquisitions? CEO Overconfidence and the Market's Reaction", resumido por *Knowledge @ Wharron* (25 de febrero de 2004).

93. M. S. Chae y J. S. Hill, "The Hazards of Strategic Planning for Global Markets", *Long Range Planning* (diciembre de 1996), pp. 880-891.

94. T. R. Eisenmann y J. E. Bower, "The Entrepreneurial M-Form: Strategic Integration in Global Media Firms", *Organization Science* (mayo-junio de 2000), pp. 348-355.

95. Para una guía detallada sobre cómo conducir el proceso de planeación estratégica, vea C. D. Fogg, *Team-Based Strategic Planning* (Nueva York: AMACOM. 1994).

96. M. Wiersema. "Holes at the Top: Why CEO Firings Backfire", *Harvard Business Review* (diciembre de 2002), pp. 70-77.

97. L. Greiner, T. Cummings y A. Bhambri, "When New CEOs Succeed and Fail: 4-D Theory of Strategic Transformation", *Organizational Dynamics.* vol. 32, núm. 1 (2003), pp. 1-16.

98. G. Strauss, "Board Pay Gets Fatter as Job Gets Harrier", *USA Today* (7 de marzo de 2005), p. IB.

Capítulo 3

1. M. Conlin, J. Hempel, J. Tanzer y D. Poole, "The Corporate Donors", *Business Week* (1° de diciembre de 2003), pp. 92-96: I. Sager, "The List: Angels in the Boardroom", *Business Week* (7 de julio de 2003), p. 12.

2. M. Friedman. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine* (13 de septiembre de 1970), pp. 30. 126-127; M. Freidman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), p. 133.

3. W. J. Byron, *Old Ethical Principles for the New Corporate Culture*, presentación ante el College of Business, Iowa State University, Ames, Iowa (31 de marzo de 2003).

4. A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review* (octubre de 1979), pp. 497-505. Este modelo de responsabilidad empresarial aparece reafirmado en A. B. Carroll, "Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge", *Academy of Management Executive* (mayo de 2004), pp. 114-120.

5. Carroll entiende las responsabilidades discrecionales como responsabilidades filantrópicas en A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* (julio-agosto de 1991), pp. 39-48.

6. M. S. Baucus y D. A. Baucus, "Paying the Piper: An Empirical Examination of Longer-Term Financial Consequences of Illegal Corporate Behavior", *Academy of Management Journal* (febrero de 1997), pp. 129-151.

7. J. Oleck. "Pink Slips with a Silver Lining" *Business Week* (4 de junio de 2001), p. 14.

8. A. McWilliams y D. Siegel, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal* (mayo de 2000), pp. 603-609: P. Rechner y K. Roth, "Social Responsibility and Financial Performance: A Structural Equation Methodology", *International Journal of Management* (diciembre de 1990), pp. 382-391: K. E. Aupperle, A. B. Carroll y J. D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal* (junio de 1985), p. 459.

9. M. M. Arthur, "Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective", *Academy of Management Journal* (abril de 2003), pp. 497-505; S. A. Waddock y S. B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal* (abril de 1997), pp. 303-319; M.V. Russo y P. A. Fouts, "Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal* (julio de 1997), pp. 534-559: H. Meyer, "The Greening of Coiporate America", *Journal of Business Strategy* (enero/febrero de 2000), pp. 38-43.

10. J. D. Margolis y J. P. Walsh, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly* (junio de 2003), pp. 268-305.

11. M. F. L. Orlitzky, F. E. Schmidt y S. E. Rynes, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis", *Organization Studies,* vol. 24 (2003), pp. 403-441.

12. M. Porter y M. R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review* (diciembre de 2002), p. 59.

13. P. S. Adler y S. W. Kwon, "Social Capital: Prospects for a New Concept." *Academy of Management Journal* (enero de 2002), pp. 17-40.

14. L. Gard, "We're Good Guys. Buy from Us", *Business Week* (22 de noviembre de 2004), pp. 72-74.

15. S. A. Muirhead, C. J. Bennett, R. E. Berenbeim, A. Kao y D. J. Vidal, *Corporate Citizenship in the New Century* (Nueva York: The Conference Board, 2002), p. 6.

16. *2002 Sustainability Survey Report,* PricewaterhouseCoopers, reportado en "Corporate America's Social Conscience", Special Advertising Section. *Fortune* (26 de mayo de 2003), pp. 149-157.

17. C. L. Harman y E. R. Stafford, "Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups", *Long Range Planning (*abril de 1997), pp. 184-196.

18. D. B. Turner y D. W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal* (julio de 1997), pp. 658-672; S. Preece, C. Fleisher y J. Toccacelli, "Building a Reputation Along the Value Chain at Levi Strauss", *Long Range Planning* (diciembre de 1995), pp. 88-98; J. B. Barney y M. H. Hansen. "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* (edición especial de invierno, 1994), pp. 175-190.

19. R. E. Freeman y D. R. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988), p.6.

20. M. Arndt, W. Zellner y P. Coy, "Too Much Corporate Power?" *Business Week* (11 de septiembre de 2000), pp. 144-158.

21. "Report: CEOs of Companies with Greatest Outsourcing Got Biggest Pay", *Des Moines Register* (31 de agosto de 2004), p. B5.

22. "Andy Grove to Corporate Boards: It's Time to Take Charge", *Knowledge @ Wharton* (9 de septiembre-5 de octubre de 2004).

23. "Nearly Half of Workers Take Unethical Actions-Survey", *Des Moines Register* (7 de abril de 1997), p. 18B.

24. J. Kurlantzick, "Liar, Liar", *Entrepreneur* (octubre de 2003), p. 70.

25. M. Roman, "True Confessions from CFOs", *Business Week* (12 de agosto de 2002), p. 40.

26. J. Kurlantzick, "Liar, Liar", *Entrepreneur* (octubre de 2003), p. 71.

27. J. Hempel y L. Gard, "The Corporate Givers", *Business Week* (29 de noviembre de 2004), pp. 100-104.

28. S. Li, *S.* H. Park y S. Li, "The Great Leap Forward: The Transition from Relation-Based Governance to Rule-Based Governance", *Organizational Dynamics,* vol. 33, núm. 1 (2004), pp. 63-78; M. Davids, "Global Standards. Local Problems", *Business Strategy* (enero/febrero de 1999), pp. 38-43; "The Opacity Index", *Economist* (18 de septiembre de 2004), p. 106.

29. K. Kumar, "Ethical Orientation of Future American Executives: What the Value Profiles of Business School Students Portend",

SAM Advanced Management Journal (otoño de 1995), pp. 32-36. 47; M. Gable y P. Arlow, “A Comparative Examination of the Value Orientations of British and American Executives”, *International Journal of Management* (septiembre de 1986), pp. 97-106; W. D. Guth y R. Tagiuri, “Personal Values and Corporate Strategy”, *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1965), pp. 126-127; G. W. England, “Managers and Their Value Systems: A Five Country Comparative Study”, *Columbia Journal of World Business* (verano de 1978), p. 35.

30. J. F. Veiga, T. D. Golden y K. Dechant, “Why Managers Bend Company Rules”, *Academy of Management Executive* (mayo de 2004), pp. 84-91.

31. H. Collingwood, “The Earnings Game”, *Harvard Business Review* (junio de 2001), pp. 65-74; J. Fox, “Can We Trust Them Now?”, *Fortune* (3 de marzo de 2003), pp. 97-99.

32. S. Watkins, “Former Enron Vice President Sherron Watkins on the Enron Collapse”, *Academy of Management Executive* (noviembre de 2003), p. 122.

33. L. K. Trevino, “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *Academy of Management Review* (julio de 1986), pp. 601-617.

34. L. Kohlberg, “Moral Stage and Moralization: The Cognitive-Development Approach”, en *Moral Development and Behavior*, editado por T. Lickona (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1976).

35. L. K. Trevino, “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *Academy of Management Review* (julio de 1986), p. 606.

36. J. Keogh, ed., *Corporate Ethics: A Prime Business Asset* (Nueva York: The Business Roundtable, 1988), p. 5.

37. G. F. Kohut y S. E. Corriher, “The Relationship of Age, Gender, Experience and Awareness of Written Ethics Policies to Business Decision Making”, *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1994), pp. 32-39; J. C. Lere y B. R. Gaumitz, “The Impact of Codes of Ethics on Decision Making: Some Insights from Information Economics”, *Journal of Business Ethics*, vol. 48 (2003), pp. 365-379.

38. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Announces Key Findings from “Mapping the Terrain” Survey of CEOs*, conferencia de prensa (Charlottesville, VA: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 10 de junio de 2004).

39. “Reebok Finds Bad Conditions in Two Factories”, *Des Moines Register* (19 de octubre de 1999), p. 8S.

40. T. J. Von der Embse y R. A. Wagley, “Managerial Ethics: Hard Decisions on Soft Criteria”, *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1988), p. 6.

41. G. F. Cavanagh, *American Business Values*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990), pp. 186-199.

42. B. R. Agle, R. K. Mitchell y J. A. Sonnenfeld, “Who Matters Most to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values”, *Academv of Management Journal* (octubre de 1999), pp. 507-525.

43. G. F. Cavanagh, *American Business Values*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990), pp. 195-196.

44. I. Kant, “The Foundations of the Metaphysic of Morals”, in *Ethical Theory: Classical and Contemporary Readings.* 2a. ed., por L. P. Pojman (Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 1995), pp. 255-279.

45. J. L. Badaracco, Jr., *Defining Moments* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

46. “Datbit”, *Biz Ed* (marzo/abril de 2004).

Capítulo 4

1. D. Debelak, “All Fired Up”, *Entrepreneur* (julio de 2004), pp. 116-120.

2. J. B. Thomas, S. M. Clark y D. A. Gioia, “Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning. Interpretation, Action, Outcomes”, *Academy of Management Journal* (abril de 1993), pp. 239-270; J. A. Smilh, “Strategies for Start-ups”, *Long Range Planning* (diciembre de 1998), pp. 857-872.

3. V. K. Garg, B. A. Walters y R. L. Priem, “Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Performance”, *Strategic Management Journal* (agosto de 2003), pp. 725-744.

4. P. Lasserre y J. Probert, “Competing on the Pacific Rim: High Risks and High Returns”, *Long Range Planning* (abril de 1994), pp. 12-35.

5. M. J. Cetron, “Economics: Prospects for the ‘Dragon’ and the ‘Tiger,’” *Futurist* (julio-agosto de 2004), pp. 10-11.

6. W. E. Halal, “The Top 10 Emerging Technologies”, *Special Report* (World Future Society, 2000).

7. F. Dobbin y T. J. Dowd, “How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts”, *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1997), pp. 501-529.

8. A. Shleifer y R. W. Viskny, “Takeovers in the 1960s and the 1980s: Evidence and Implications”, in *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, editado por R. P. Rumelt, D. F. Schendel y D. J. Teece (Boston: Harvard Business School Press, 1994), pp. 403-418.

9. “Europe’s Workplace Revolution”, *Economist* (31 de julio de 2004), pp.51-52.

10. “Old Europe”, *Economist* (2 de octubre de 2004), pp. 49-50.

11. “The Incredible Shrinking Country”, *Economist* (13 de noviembre de 2004), pp. 45-46.

12. J. Wyatt, “Playing the Woofie Card”, *Fortune* (6 de febrero de 1995), pp. 130-132.

13. D. Carpenter, “Walgreen Pursues 12.000 Corners of Market”, *Des Moines Register* (9 de mayo de 2004), pp. ID. 5D.

14. D. Pitt, “Winnebago Industries Benefits from Motor Home Boom”, *The (Ames, IA) Tribune* (30 de agosto de 2004), p. B5.

15. M. Arndt, “Zimmer: Growing Older Gracefully”, *Business Week* (9 de junio de 2003), pp. 82-84.

16. H. Yen, “Empty Nesters Push Growth of Pet Health Care Business”, *The (Ames, IA) Tribune* (27 de septiembre de 2003), p. C8.

17. A. Bianco, “The Vanishing Mass Market”, *Business Week* (12 de julio de 2004), pp. 61-68.

18. M. Conlin, “UnMarried America”, *Business Week* (20 de octubre de 2003), pp. 106-116.

19. N. Irvin II, “The Arrival of the Thrivals”, *Futurist* (marzo-abril de 2004), pp. 16-23.

20. G. Smith y C. Lindblad, “Mexico: Was NAFTA Worth It?”, *Business Week* (22 de diciembre de 2003), pp. 66-72.

21. “Multicultural Retailing”, *Arízona Republic* (10 de octubre de 2004), p. D4.

22. “Islamic Finance: West Meets East”, *Economist* (25 de octubre de 2003), p. 69.

23. J. Naisbitt, *Megatrends Asia* (Nueva York: Simon & Schuster, 1996), p. 79.

24. K. Ohmae, “The Triad World View”, *Journal of Business Strategy* (primavera de 1987), pp. 8-19.

25. A. Menon y A. Tomkins, "Learning About the Market's Periphery: IBM's WebFountain", *Long Range Planning* (abril de 2004), pp. 153-162.

26. M. Cockburn, R. M. Henderson y S. Stern, "Untangling the Origins of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* (octubre-noviembre de 2000), Special Issue, pp. 1123-1145.

27. L. Fuld, "Be Prepared", *Harvard Business Review* (noviembre de 2003), pp. 20-21.

28. H. Wissema, "Driving Through Red Lights", *Long Range Planning* (octubre de 2002), pp. 521-539; B. K. Boyd y J. Fulk, "Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multi-dimensional Model", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 1 (1996), pp. 1-21.

29. P. G. Audia, E. A. Locke y K. G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change", *Academy of Management Journal* (octubre de 2000), pp. 837-853; M. L. McDonald y J. D. Westphal, "Getting By with the Advice of Their Friends: CEOs Advice Networks and Firms' Strategic Responses to Poor Performance", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 2003), pp. 1-32; R. A. Bettis y *C.* K. Prahalad, "The Dominant Logic: Retrospective y Extension", *Strategic Management Journal* (enero de 1995), pp. 5-14; J. M. Stofford y C. W. F. Baden-Fuller, "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1994), pp. 521-536; J. M. Beyer, P. Chattopadhyay, E. George, W. H. Glick y D. Pugliese, "The Selective Perception of Managers Revisited", *Academy of Management Journal* (junio de 1997), pp. 716-737.

30. H. I. Ansoff, "Strategic Management in a Historical Perspective", in *International Review of Strategic Management*, vol. 2, núm. 1 (1991), editado por D. E. Hussey (Chichester, Inglaterra: Wiley, 1991), p. 61.

31. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1980), p. 3.

32. El presente resumen de las fuerzas que conducen la estrategia competitiva está tomado de ibid., pp. 7-29.

33. M. McCarthy, "Rivals Scramble to Topple Nike's Sneaker Supremacy", *USA Today* (3 de abril de 2003). pp. B1-B2.

3**4.** M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press. 1980), p. 23.

35. S. Grove, "Surviving a l0x Force", *Strategy & Leadership* (enero/febrero de 1997), pp. 35-37.

36. Una industria fragmentada es aquella cuya cuota de mercado de las cuatro empresas líderes es igual o menor a 40% de las ventas totales de la industria. Vea M. J. Dollinger, "The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries", *Academy of Management Review* (abril de 1990), pp. 266-285.

37. M. E. Porter, "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review* (invierno de 1986), pp. 9-40.

38. T. N. Gladwin, "Assessing the Multinational Environment for Corporate Opportunity", in *Handbook of Business Strategy*, editado por W. D. Guth (Boston: Warren, Gorham and Lamont, 1985), pp. 7.28-7.41.

39. J. Hatten y M. L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestability", *Strategic Management Journal* (julio-agosto de 1987), p. 329.

40. J. D. Osborne, C. I. Stubbart y A. Ramaprasad, "Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships Between Mental Models and Performance", *Strategic Management Journal* (mayo de 2001), pp. 435-454; A. Fiegenbaum y H. Thomas, "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1995), pp. 461-476; H. R. Greve, "Managerial Cognition and the Mimities Adoption of Market Positions: What You See Is What You Do", *Strategic Management Journal* (octubre de 1998), pp. 967-988.

41. C. C. Pegels, Y. I. Song y B. Yang, "Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups, and Firm Performance", *Strategic Management Journal* (septiembre de 2000), pp. 911-923.

42. R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978). Vea también D. J. Ketchen, Jr., "An Interview with Raymond E. Miles and Charles C. Snow", *Academy of Management Executive* (noviembre de 2003), pp. 97-104.

43. R. A. D'Aveni, *Hypercompetition* (Nueva York: The Free Press, 1994), pp. xiii-xiv.

44. C. W. Hofer y D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing Co., 1978), p. 77.

45. "Information Overload", *Journal of Business Strategy* (enero-febrero de 1998), p. 4.

46. E. Von Hipple, *Sources of Innovation* (Nueva York: Oxford University Press, 1988), p. 4.

47. "CI of 'Singular Importance,' Says Procter & Gamble's Chairman", *Competitive Intelligence Magazine* (julio-septiembre de 1999), p. 5.

48. R. G. Vedder, "CEO and CIO Altitudes about Competitive Intelligence", *Competitive Intelligence Magazine* (octubre-diciembre de 1999), pp. 39-41.

49. J. Schlosser, "Looking for Intelligence in Ice Cream", *Fortune* (17 de marzo de 2003), pp. 114-120.

50. S. H. Miller, "Beware Rival's Web Site Subterfuge", *Competitive Intelligence Magazine* (enero-marzo de 2000), p. 8.

51. E. Iwata, "More U.S. Trade Secrets Walk Out Door with Foreign Spies", *USA Today* (13 de febrero de 2003), pp. Bl. B2.

52. "Twenty-nine Percent Spy on Co-Workers", *USA Today* (19 de agosto de 2003), p. Bl.

53. B. Flora, "Ethical Business Intelligence is NOT Mission Impossible", *Strategy & Leadership* (enero/febrero de 1998), pp. 40-41.

54. A. L. Penenberg y M. Berry, *Spooked: Espionage in Corporate America* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000).

55. T. Kendrick y J. Blackmore, "Ten Things You Really Need to Know About Competitors", *Competitive Intelligence Magazine* (septiembre-octubre de 2001), pp. 12-15.

56. "CI at Avnet: A Bottom-Line Impact", *Competitive Intelligence Magazine* (julio-septiembre de 2000), p. 5. Para información adicional sobre inteligencia competitiva, vea C. S. Fleisher y D. *L.* Blenkhorn, *Controversies in Competitive intelligence: The Enduring Issues* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2003); C. Vibert, *Competitive Intelligence: A Framework for Web-Based Analysis and Decision Making* (Mason, OH: Thomson/South-western, 2004); y C. S. Fleisher y B. E. Bensoussan, *Strategic and Competitive Analysis* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

57. L. M. Grossman, "Families Have Changed But Tupperware Keeps Holding Its Parties", *Wall Street Journal* (21 de julio de 1992), pp. Al, A13.

58. H. E. Klein y R. E. Linneman, "Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practices", *Journal of Business Strategy* (verano de 1984), p. 72.

59. Para una explicación y la aplicación de la matriz de impacto cruzado, vea L. E. Schlange y U. Juttner, "Helping Managers to Identify the Key Strategic Issues", *Long Range Planning* (octubre de 1997), pp. 777-786.

60. Este proceso de desarrollo del escenario está adaptado de M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: The Free Press, 1985), pp. 448-470.

61. H. C. Sashittal y A. R. Jassawalla, "Learning from Wayne Gretzky", *Organizational Dynamics* (primavera de 2002), pp. 341-355.

62. "Fast Food and Strong Currency", *Economist* (11 de junio de 2005), p. 70.

63. M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: The Free Press. 1980), pp. 47-75.

64. M. Treacy y F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).

65. Presentación de W. A. Rosenkrans, Jr., al Iowa Chapter de la Society of Competitive Intelligence Professionals, Des Moines, IA (5 de agosto de 2004).

66. B. Gilad, *Early Warning* (Nueva York: AMACOM, 2004), pp. 97-103. Vea también C. S. Fleisher y B. E. Bensoussan, *Strategic and Competitive Analysis* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 122-143.

67. Presentación de W. A. Rosenkrans, Jr., al Iowa Chapter de la Society of Competitive Intelligence Professionals, Des Moines, IA (5 de agosto de 2004).

68. L. Fahey, "Invented Competitors: A New Competitor Analysis Methodology", *Strategy & Leadenhip*, vol. 30, núm. 6 (2002), pp. 5-12.

Capítulo 5

1. A. Park y L. Young, "Dell Outfoxes Its Rivals", *Business Week* (septiembre de 2004), p. 54.

2. A. Serwer, "Dell Does Domination", *Fortune* (21 de enero de 2002), p. 71.

3. A. Park y P. Burrows, "What You Don't Know About Dell", *Business Week* (3 de noviembre de 2003), pp. 77-84.

4. K. Maney, "Dell Business Model Turns to Muscle as Rivals Struggle", *USA Today* (20 de enero de 2003), pp. 1B-2B.

5. Ibid., p. 2B.

6. M. Javidan, "Core Competence: What Does It Mean in Practice?", *Long Range Planning* (febrero de 1998), pp. 60-71.

7. M. A. Hitt, B. W. Keats y S. M. DeMarie, "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1998), pp. 22-42; C. E. Helfat y M. A. Peteraf, "The Dynamic Resources-Based View: Capability Life Cycles", *Strategic Management Journal* (octubre de 2003), pp. 997-1010.

8. D. Brady y K. Capell, "GE Breaks the Mold to Spur Innovation", *Business Week* (26 de abril de 2004), pp. 88-89.

9. J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2ª edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 159-172. Las preguntas VRIO de Barney son muy similares a las que proponen G. Hamel y S. K. Prahalad en el libro *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994) en las páginas 202-207, en las que declaran que son distintas, una competencia debe a) proporcionar valor al cliente, b) ser competencia única y c) ser flexible para desarrollar nuevos productos o mercados.

10. Barney, p. 161.

11. R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* (primavera de 1991), pp. 114-135.

12. P. J. Verdin y P. J. Williamson, "Core Competencies. Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links", in *Competence-Based Competition*, editado por G. Hamei y A. Heene (Nueva York: John Wiley & Sons, 1994), pp. 83-84.

13. M. E. Porter, "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1998), pp. 77-90.

14. J. M. Shaver y F. Flyer, "Agglomeration Economies. Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States", *Strategic Management Journal* (diciembre de 2000), pp. 1175-1193; W. Chung y A. Kalnins, "Agglomeration Effects and Performance: A Test of the Texas Lodging Industry *Strategic Management Journal* (octubre de 2001), pp. 969-988.

15. J. E. McGee y L. G. Love, "Sources of Competitive Advantage for Small Independent Retailers: Lessons from the Neighborhood Drugstore", *Association for Small Business & Entrepreneurship*, Houston, TX (10-13 de marzo de 1999), p. 2.

16. M. Polanyi, *The Tacit Dimension* (Garden City, NY: Doubleday 1966).

17. S. K. McEvily y B. Chakravarthy, "The Persistence Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge", *Strategic Management Journal* (abril de 2002), pp. 285-305.

18. P. E. Bierly III, "Development of a Generic Knowledge Strategy Typology", *Journal of Business Strategies* (primavera de 1999), p. 3

19. S. Abraham, "Experiencing Strategic Conversations about the Central Forces of our Time", *Strategy & Leadership*, vol. 3, núm. 2 (2003), pp. 61-62.

20. C. A. de Kluyver y J. A. Pearce II, *Strategy: A View from the Top* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 63-66.

21. O. Gadiesh y J. L. Gilbert, "Profit Pools: A Fresh Look at Strategy", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1998), pp. 139-147.

22. J. R. Galbraith, "Strategy and Organization Planning", in the *Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, 2ª edición, editada por H. Mintzberg y J. B. Quinn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 315-324.

23. M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: The Free Press, 1985), p. 36.

24. M. Leontiades, "A Diagnostic Framework for Planning", *Strategic Management Journal* (enero-marzo de 1983), p. 14.

25. E. H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), p. 12; L. C. Harris y E. Ogbonna, "The Strategic Legacy of Company Founders", *Long Range Planning* (junio de 1999), pp. 333-343.

26. D. M. Rousseau, "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods", in *Organizational Climate and Culture*, editado por B. Schneider (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), pp. 153-192.

27. L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1983), pp. 345-346.

28. J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 2002), pp. 70-91.

29. K. E. Aupperle, "Spontaneous Organizational Reconfiguration: A Historical Example Based on Xenophon's Anabasis", *Organization Science* (julio-agosto de 1996), pp. 445-460.

30. J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997), p. 155.

31. D. Brady, R. D. Hof, A. Reinhardt, M. Ihlwan, S. Holmes y K. Capell, “Cult Brands”, *Business Week* (2 de agosto de 2004), pp. 64-69.

32. R. T. Wilcox, “The Hidden Potential of Powerful Brands”, *Batten Briefings* (verano de 2003), pp. 1.4-5.

33. C. Fombrun y C. Van Riel, “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review,* vol. 1, Nos. 1 y 2 (1997), pp.5-13.

34. P. W. Roberts y G. R. Dowling, “Corporate Reputation and Sustained Financial Performance”, *Strategic Management Journal* (diciembre de 2002), pp. 1077-1093; J. Shamsie, “The Context of Dominance: An Industry-Driven Framework for Exploiting Reputation”, *Strategic Management Journal* (marzo de 2003), pp. 199-215; M. D. Michalisin, D. M. Kline y R. D. Smith, “Intangible Strategic Assets and Firm Performance: A Multi-Industry Study of the Resource-Based View”, *Journal of Business Strategies* (otoño de 2000), pp. 91-117; S. S. Standifird, “Reputation and E-Commerce: eBay Auctions and the Asymmetrical Impact of Positive and Negative Ratings”, *Journal of Management,* vol. 27, núm. 3 (2001). pp. 279-295.

35. R. L. Simerly y M. Li, “Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test”, *Strategic Management Journal* (enero de 2000), pp.31-49.

36. Ibid.; A. Heisz y S. LaRochelle-Cote, “Corporate Financial Leverage in Canadian Manufacturing: Consequences for Employment and Inventories”, *Canadian Journal of Administrative Science* (junio de 2004), pp. 111-128.

37. J. M. Poterba y L. H. Summers, “A CEO Survey of U.S. Companies’ Time Horizons and Hurdle Rates”, *Sloan Management Review* (otoño de 1995), pp. 43-53.

38. “R&D Scoreboard”, *Business Week* (27 de junio de 1994), pp. 81-103.

39. B. O’Reilly, “The Secrets of America’s Most Admired Corporations: New Ideas and New Products”, *Fortune* (3 de marzo de 1997), p. 62.

40. P. Pascarella, “Are You Investing in the Wrong Technology?”, *Industry Week* (25 de julio de 1983), p. 37.

41. D. J. Yang, “Leaving Moore’s Law in the Dust”, *U.S. News & World Report* (10 de julio de 2000), pp. 37-38: R. Fishburne y M. Malone, “Laying Down the Laws: Gordon Moore and Bob Metcalfe in Conversation”, *Forbes ASAP* (21 de febrero de 2000), pp. 97-100.

42. P. Pascarella, “Are You Investing in the Wrong Technology?”, *Industry Week* (25 de julio de 1983), p. 38.

43. C, M. Christensen, *The Innovator’s Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

44. B. J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

45. S. L Rynes, K. G. Brown y A. E. Colbert, “Seven Common Misconceptions About Human Resource Practices: Research Findings Versus Practitioner Belief”, *Academy of Management Executives* (agosto de 2002), pp. 92-103.

46. E. E. Lawler, S. A. Mohrman y G. E. Ledford, Jr., *Creating High Performance Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 29.

47. A. Versteeg, “Self-Directed Work Teams Yield Long-Term Benefits”, *Journal of Business Strategy* (noviembre/diciembre de 1990), pp. 9-12.

48. R. Sanchez, “Strategic Flexibility in Product Competition”, *Strategic Management Journal* (verano de 1995), p. 147.

49. A. R. Jassawalla y H. C. Sashittal, “Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams”, *Academy of Management Executives* (agosto de 1999), pp. 50-63.

50. A. M. Townsend, S. M. DeMarie y A. R. Hendrickson, “Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future”, *Academy of Management Executives* (agosto de 1998), pp. 17-29.

51. S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen y R. S. Blackburn, “Managing the Life Cycle of Virtual Teams”, *Academy of Management Executives* (mayo de 2004), pp. 6-20; L. L. Martins, L. L. Gilson y M. T. Maynard, “Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?” *Journal of Management,* vol. 30, núm. 6 (2004), pp. 805-835.

52. A. M. Townsend, S. M. DeMarie y A. R. Hendrickson, “Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future”, *Academy of Management Executives* (agosto de 1998), p. 18.

53. A. Bernstein, “Can This Man Save Labor?”, *Business Week* (13 de septiembre de 2004), pp. 80-88.

54. D. Welsh, “What Goodyear Got from its Union”, *Business Week* (20 de octubre de 2003), pp. 148-149.

55. S. F. Matusik y C. W. L. Hill, “The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage”, *Academy of Management Executives* (octubre de 1998), pp. 680-697.

56. “Part-Time Workers”, *Economist* (24 de julio de 2004), p. 90.

57. A. Bernstein, “At UPS, Part-Time Work Is a Full-Time Issue”, *Business Week* (16 de julio de 1997), pp. 88-90.

58. J. Muller, “A Ford Redesign”, *Business Week* (13 de noviembre de 2000), Reporte especial.

59. G. Colvin, “The 50 Best Companies for Asians, Blacks, and Hispanics”, *Fortune* (19 de julio de 1999), pp. 53-58.

60. V. Singh y S. Point, “Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: An Online Comparison”, *Long Range Planning* (agosto de 2004), pp. 295-318.

61. Ibid., p. 310.

62. J. Bachman, “Coke to Pay $192.5 Million to Settle Lawsuit”, *The (Ames, IA) Tribune* (20 de noviembre de 2000), p. D4.

63. J. Lee y D. Miller, “People Matter: Commitment to Employees, Strategy, and Performance in Korean Firms”, *Strategic Management Journal* (junio de 1999), pp. 579-593.

64. A. Cortese, “Here Comes the Intranet”, *Business Week* (26 de febrero de 1996), p. 76.

65. D. Bartholomew, “Blue-Collar Computing”, *InformationWeek* (19 de junio de 1995), pp. 34-43.

66. C. C. Poirier, *Advanced Supply Chain Management* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999), p. 2.

67. M. Cook y R. Hagey, “Why Companies Flunk Supply-Chain 101: Only 33 Percent Correctly Measure Supply-Chain Performance: Few Use the Right Incentives”, *Journal of Business Strategy.* vol. 24, núm. 4 (2003), pp. 35-42.

68. C. C. Poirier, *Advanced Supply Chain Management* (San Francisco: Berrelt-Kohler Publishers, 1999), pp. 3-5.

69. B. Horowitz, “KFC Roast Line Flops After 3 Months”, *USA Today* (16 de julio de 2004), p. 6D.

70. *Economist Pocket World in Figures, 2004 Edition* (Londres: Profile Books, 2003), p. 54.

Capítulo 6

1. A. Fitzgerald, “Cedar Rapids Export Company Serves Muslims Worldwide”, *Des Moines Register* (26 de octubre de 2003), pp. 1M-2M.

2. K. W. Glaister y J. R. Falshaw, “Strategic Planning: Still Going Strong?”, *Long Range Planning* (febrero de 1999), pp. 107-116.

3. T. Brown, “The Essence of Strategy”, *Management Review* (abril de 1997), pp. 8-13.

4. T. Hill y R. Westbrook, “SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall”, *Long Range Planning* (febrero de 1997), pp. 46-52.

5. W. H. Newman, "Shaping the Master Strategy of Your Firm", *California Management Review*, vol. 9, núm. 3 (1967), pp. 77-88.
6. "A Teaching Tool Outlining a Special Day with Howard Shultz", Entrevista videograbada, Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, University of Southern California (2004).
7. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1990), pp. 34-41, revisado en M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: The Free Press, 1990), pp. 37-40.
8. J. O. DeCastro y J. J. Chrisman, "Narrow-Scope Strategies and Firm Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business Strategies* (primavera de 1998), pp. 1-16; T. M. Stearns, N. M. Carter, P. D. Reynolds y M. E. Williams, "New Firm Survival: Industry, Strategy, and Location", *Journal of Business Venturing* (enero de 1995), pp. 23-42.
9. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1980), p. 35.
10. R. E. Caves y P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal* (enero de 1992), pp. 1-12.
11. N. K. Geranios, "Potlach Aims to Squeeze Toilet Tissue Eeaders", *Des Moines Register* (22 de octubre de 2003), p. 3D.
12. "Hewlett-Packard: Losing the HP Way", *Economist* (21 de agosto de 2004), pp. 49-50.
13. C. Campbell-Hunt, "What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta Analysis", *Strategic Management Journal* (febrero de 2000), pp. 127-154.
14. M. Kroll, P. Wright y R. A. Heiens, "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", *Strategic Management Journal* (abril de 1999), pp. 375-384.
15. R. M. Hodgetts, "A Conversation with Michael E. Porter: A 'Significant Extension' Toward Operational Improvement and Positioning", *Organizational Dynamics* (verano de 1999), pp. 24-33.
16. N. Brodsky, "Size Matters", *INC.* (septiembre de 1998), pp. 31-32.
17. M. Rushlo, "P.F. Chang's Plans Succeed Where Others Have Failed", *Des Moines Register* (18 de mayo de 2004), pp. ID, 6D.
18. P. F. Kocourek, S. Y. Chung y M. G. McKenna, "Strategic Rollups: Overhauling the Multi-Merger Machine", *Strategy + Business* (2° trimestre de 2000), pp. 45-53.
19. J. A. Tannenbaum, "Acquisitive Companies Set Out to 'Roll Up' Fragmented Industries", *Wall Street Journal* (3 de marzo de 1997), pp. Al, A6; VCA Antech, Inc., 10Q Statement, 30 de junio de 2004.
20. R. A. D'Aveni, *Hypercompetition* (Nueva York: The Free Press, 1994), pp. xiii-xiv.
21. P. C. Nutt, "Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1999), pp. 75-90.
22. Algunos se refieren a éste como el concepto económico de "rendimientos crecientes". En lugar de que la curva se nivele cuando la empresa alcanza el punto de la disminución de los rendimientos cuando el producto satura el mercado, la curva continúa en aumento mientras la empresa obtiene ventaja al establecer los patrones que favorecen el desarrollo de nuevos productos que utilizan los nuevos patrones para obtener mejor rendimiento que sus competidores. Vea J. Alley, "The Theory That Made Microsoft", *Fortune* (29 de abril de 1996), pp. 65-66.
23. H. Lee, K. G. Smith, C. M. Grimm y A. Schomburg, "Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation", *Strategic Management Journal* (enero de 2000), pp. 23-30; Y. Pan y P. C. K. Chi, "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China", *Strategic Management Journal* (abril de 1999), pp. 359-374; R. Makadok, "Can First-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?", *Strategic Management Journal* (julio de 1998), pp. 683-696; B. Mascarenhas, "The Order and Size of Entry into Inlernalional Markels", *Journal of Business Venturing* (julio de 1997), pp. 287-299.
24. En estos puntos respectivos, las desventajas en costos con relación a los últimos entrantes erosionaron por completo los rendimientos iniciales de las empresas pioneras. Vea W. Boulding y M. Christen, "Idea-First Mover Disadvantage", *Harvard Business Review*, vol. 79, núm. 9 (2001), pp. 20-21, como está reportado en D. J. Ketchen, Jr., C. C. Snow y V. E. Hoover, "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, vol. 30, núm. 6 (2004), pp. 779-804.
25. M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, "First-Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Eink with the Resource-Based View", *Strategic Management Journal* (diciembre de 1998), pp. 1111-1125; G. J. Tellis y P. N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Eeadership", *Sloan Management Review* (invierno de 1996), pp. 65-75.
26. J. Pope, "Schick Entry May Work Industry into a Lather", *Des Moines Register* (15 de mayo de 2003), p. 6D.
27. Para un análisis más detallado de las ventajas y desventajas de los primeros y últimos participantes, vea D. S. Cho, D. J. Kim y D. K. Rhee, "Latecomer Strategies: Evidence from the Semiconductor Industry in Japan and Korea", *Organization Science* (julio-agosto de 1998), pp. 489-505.
28. J. Shamsie, C. Phelps y J. Kuperman, "Better Late Than Never: A Study of Late Entrants in Household Electrical Equipment", *Strategic Management Journal* (enero de 2004), pp. 69-84.
29. T. S. Schoenecker y A. C. Cooper, "The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study", *Strategic Management Journal* (diciembre de 1998), pp. 1127-1143.
30. Resumido de varios artículos de L. Fahey en *The Strategic Management Reader*, editado por L. Fahey (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 178-205.
31. M Boyle, "Dueling Diapers", *Fortune* (17 de febrero de 2003), pp. 115-116.
32. P. Burrows, "Show Time", *Business Week* (2 de febrero de 2004), pp. 56-64.
33. A. Serwer, "Happy Birthday. Steinvvay." *Fortune* (17 de marzo de2003), pp. 94-97.
34. Esta información sobre tácticas defensivas está resumida de M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: The Free Press, 1985), pp. 482-512.
35. H. D. Hopkins, "The Response Strategies of Dominant U.S. Firms to Japanese Challengers", *Journal of Management*, vol. 29, núm. 1 (2003), pp. 5-25.
36. T. M. Burlon, "Archer-Daniels Faces a Potential Blow As Three Firms Admit Price-Fixing Plot", *Wall Street Journal* (28 de agosto de 1996), pp. A3, A6; R. Henkoff, "The ADM Tale Gets Even Stranger), *Fortune* (13 de mayo de 1996), pp. 113-120.
37. B. Gordon, "Qwest Defends Pacts with Competitors", *Des Moines Register* (30 de abril de 2002), p. 1 D.
38. Mucho del contenido sobre estrategias de cooperación fue resumido de J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997), pp. 255-278.
39. E. A. Murray, Jr., y J. F. Mahon, "Strategic Alliances: Gateway to Ihe New Europe?" *Long Range Planning* (agosto de 1993), p. 103.

40. R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. Vaidyanath, "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 3 (2002), pp. 413-446.

41. P. Anslinger y J. Jenk, "Creating Successful Alliances", *Journal of Business Strategy,* vol. 25, núm. 2 (2004), pp. 18-22.

42. S. H. Park y G. R. Ungson, "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", *Organization Science* (enero-febrero de 2001), pp. 37-53; D. C. Hambrick, J. Ei, K. Xin y A. S. Tsui, "Compositional Caps and Downward Spirals in International Joint Venture Management Groups", *Strategic Management Journal* (noviembre de 2001), pp. 1033-1053; T. K. Das y B. S. Teng, "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", *Organization Science* (enero-febrero de 2000), pp. 77-101; J. F. Hennart, D. J. Kim y M. Zeng, "The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates", *Organization Science* (mayo-junio de 1998), pp. 382-395.

43. N. K. Park, J. M. Mezias y J. Song, "A Resource-Based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace", *Journal of Management,* vol. 30, núm. 1 (2004), pp. 7-27; T. Khanna y J. W. Rivkm, "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", *Strategic Management Journal* (enero de 2001), pp. 45-74; G. Garai, "Leveraging the Rewards of Strategic Alliances", *Journal of Business Strategy* (marzo-abril de 1999), pp. 40-13.

44. L. Segil, "Strategic Alliances for the 21st Century", *Strategy & Leadership* (septiembre/octubre de 1998), pp. 12-16.

45. J. Draulans, A. P. deMan y H. W. Volberda, "Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance", *Long Range Planning* (abril de 2003), pp. 151-166; P. Kale, J. H. Dyer y H. Singh, "Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function", *Strategic Management Journal* (agosto de 2002), pp. 747-767.

46. M. M. Bear, "How Japanese Partners Help U.S. Manufacturers to Raise Productivity", *Long Range Planning* (diciembre de 1998), pp. 919-926.

47. P. Anslinger y J. Jenk, "Creating Successful Alliances", *Journal of Business Strategy,* vol. 25, núm. 2 (2004), p. 18.

48. J. W. Lu y P. W. Beamish, "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal* (junio-julio de 2001), pp. 565-586.

49. C. Sheehan, "Brewery Bottles a Cool Idea", *Des Moines Register* (26 de agosto de 2004), p. 6D.

50. R. M. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1994), pp. 96-108.

51. B. Bremner, Z. Schiller, T. Smart y W. J. Holslein, "Keiretsu Connections", *Business Week* (22 de julio de 1996), pp. 52-54.

52. R. P. Lynch, *The Practical Guide to Joint Ventures, and Corporate Alliances* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1989), p. 7.

53. H. Green, "Double Play", *Business Week E-Biz* (23 de octubre de 2000), pp. EB-42-EB-46.

54. L. L. Blodgett, "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1992), pp. 475-181; J. Bleeke y D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1991), pp. 127-135; J. M. Geringer, "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures", in *International Management Behavior,* 2a. ed., editado por H. W. Lane y J. J. DiStephano (Boston: PWS-Kent, 1992), pp. 206-216.

55. B. Horovitz, "New Coffee Maker May Jolt Industry", *USA Today* (18 de febrero de 2004), pp. 1E-2E.

56. K. Z. Andrews, "Manufacturer/Supplier Relationships: The Supplier Payoff", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1995), pp. 14-15.

57. P. Lorange, "Black-Box Protection of Your Core Competencies in Strategic Alliances", en *Cooperative Strategies: European Perspectives*, editado por P. W Beamish y J. P. Killing (San Francisco: The New Lexington Press, 1997), pp. 59-99.

58. E. P. Gee, "Co-opetition: The New Market Milieu", *Journal of Healthcare Management,* vol. 45 (2000), pp. 359-363.

59. D. J. Ketchen, Jr., C. C. Snow y V. L. Hoover, "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management,* vol. 30, núm. 6 (2004), pp. 779-804.

60. "Growth Competitiveness", *Economist* (16 de octubre de 2004), p. 98.

61. *Economist Pocket World in Figures, 2004 Edition* (Londres: Profile Books, 2003) p. 60.

62. R. Beck, "Kmart + Sears = Success?" *The (Ames, IA) Tribune* (20 de noviembre de 2004), p. C8.

Capítulo 7

1. C. Zook y J. Alien, "Growth Outside the Core", *Harvard Business Review* (diciembre de 2003), pp. 66-73.

2. *Ibid*., p. 67.

3. R. P. Rumeli, D. E. Schendel y D. J. Teece, "Fundamental Issues in Strategy", en *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda,* editada por R. P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece (Boston: HBS Press, 1994), p. 42.

4. Esta analogía de padre corporativo y unidad de negocio hija fue inicialmente propuesta por A. Campbell, M. Goold y M. Alexander. Vea "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1995), pp. 120-132.

5. M. E. Porter, "From Competitive Strategy to Corporate Strategy", *in International Review of Strategic Management*, vol. 1, editada por D. E. Husey (Chicester, UK: John Wiley & Sons, 1990), p. 29.

6. Este enfoque está de acuerdo con Toyohiro Kono, cuya propuesta consiste en que las oficinas centrales corporativas tienen tres funciones principales: formular la estrategia corporativa, identificar y desarrollar las competencias centrales de la empresa y proporcionar recursos clave. Vea T. Konúm. "A Strong Head Office Makes a Strong Company", *Long Range Planning* (abril de 1999), pp. 225-236.

7. "Larry Ups the Ante", *Economist* (7 de febrero de2004), pp. 59-60.

8. "Cisco Buys Wireless Chip-Set Maker", *The (Ames, 1A) Tribune* (11 de noviembre de 2000), p. B7.

9. J. Perkins, "It's a Hog Predicament", *Des Moines Register* (11 de abril de 1999), pp. J1-J2.

10. C. Woodyard, "FedEx Ponies Up S2.4B for Kinko's", *USA Today* (31 de diciembre de 2003), p. Bl.

11. J. W. Slocum, Jr., M. McGill y D. T. Lei, "The New Learnmg Strategy: Anytime, Anything, Anywhere", *Organizational Dynamics* (otoño de 1994), p. 36.

12. M. J. Leiblein, J. J. Reuer y F. Dalsace, "Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance", *Strategic Management Journal* (septiembre de 2002), pp. 817-833.

13. K. R. Harrigan, *Strategies for Vertical Integrarian* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983), pp. 16-21.

14. H. Norr, “Apple Opening 25 Stores to Showcase Products”, *The (Ames, IA) Tribune* (4 de mayo de 2001), p. B7.

15. L. Grant, “Partners in Profit”, *U. S. News & World Report* (20 de septiembre de 1993), pp. 65-66.

16. Para un análisis de los pros y contras de la subcontratación en comparación con la integración vertical, vea J. T. Mahoney, “The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration”, *Strategic Management Journal* (noviembre de 1992), pp. 559-584.

17. D. Welch, D. Roberts y G. Edmondson, “GM: Gunning It in China”, *Business Week* (21 de junio de 2004), pp. 112-115.

18. C. Zook, “Increasing the Odds of Successful Growth: The Critical Prelude to Moving ‘Beyond the Core’”, *Strategy & Leadership*, vol. 32, núm. 4 (2004), pp. 17-23.

19. A. Y.Ilinich y C. P. Zeithaml, “Operationalizing and Testing Galbraith’s Center of Gravity Theory”, *Strategic Management Journal* (junio de 1995), pp. 401-410.

20. “Flying into Battle”, *Economist* (8 de mayo de 2004), p. 60.

21. R. F. Bruner, “Corporation Diversification May Be Okay After All”, *Batten Briefings* (primavera de 2003), pp. 2-3, 12.

22. A. Delios y P. W. Beamish, “Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms”, *Strategic Management Journal* (agosto de 1999), pp. 711-727.

23. E. Elango y V. H. Fried, “Franchising Research: A Literature Review and Synthesis”, *Journal of Small Business Management* (julio de 1997), pp. 68-81.

24. T. Thilgen, “Corporate Clout Replaces ‘Small Is Beautiful’”, *Wall Street Journal* (27 de marzo de 1997), p. B14.

25. J. E. McCann III, “The Growth of Acquisitions in Services”, *Long Range Planning* (diciembre de 1996), pp. 835-841.

26. P. Gogoi y G. Smith, “The Way to Run a Railroad”, *Business Week* (23 de octubre de 2000), pp. 106-110.

27. J. Ewing y J. Weber, “Brewers: The Beer Wars Come to a Head”, *Business Week* (24 de mayo de 2004), p. 68.

28. B. Voss, “Strategic Federations Frequently Falter in Far East”, *Journal of Business Strategy* (julio/agosto de 1993), p. 6; S. Douma, “Success and Failure in New Ventures”, *Long Range Planning* (abril de 1991), pp. 54-60.

29. A. Delios y P. W. Beamish, “Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Approaches”, *Strategic Management Journal* (octubre de 1999), pp. 915-933.

30. A. Seth, K. P. Song y R. R. Pettit, “Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions: An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions of U.S. Firms”, *Strategic Management Journal* (octubre de 2002), pp. 921-940.

31. K. D. Brouthers y E. E. Brouthers, “Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural, and Transaction Cost Influences”, *Strategic Management Journal* (enero de 2000), pp. 89-97.

32. J. Naisbitt, *Megatrends Asia* (Nueva York: Simon & Schuster, 1996), p. 143.

33. K. Carow, R. Heron y T. Saxton, “Do Early Birds Get the Returns? An Empirical Investigation of Early-Mover Advantages in Acquisitions”, *Strategic Management Journal* (junio de 2004), pp. 563-585; K. Ramaswamy, “The Performance Impact of Strategic Similarity in Horizontal Mergers: Evidence from the U.S. Banking Industry”, *Academy of Management Journal* (julio de 1997), pp. 697-715; D. J. Flanagan, “Announcements of Purely Related and Purely Unrelated Mergers and Shareholder Returns: Reconciling the Relatedness Paradox”, *Journal of Management*, vol. 22, núm. 6 (1996), pp. 823-835; D. D. Bergh, “Predicting Diversification of Unrelated Acquisitions: An Integrated Model of Ex Ante Conditions”, *Strategic Management Journal* (octubre de 1997), pp. 715-731.

34. J. M. Pennings, H. Barkema y S. Douma, “Organizational Learning and Diversification”, *Academy of Management Journal* (junio de 1994), pp. 608-640.

35. L. E. Palich, E. B. Cardinal y C. C. Miller, “Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research”, *Strategic Management Journal* (febrero de 2000), pp. 155-174.

36. “The Great Merger Wave Breaks”, *The Economist* (27 de enero de 2001), pp. 59-60.

37. D. R. King, D. R. Dalton, C. M. Daily y J. G. Covin, “Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators”, *Strategic Management Journal* (febrero de 2004), pp. 187-200; W. B. Carper, “Corporate Acquisitions and Shareholder Wealth: A Review and Exploratory Analysis”, *Journal of Management* (diciembre de 1990), pp. 807-823; P. G. Simmonds, “Using Diversification as a Tool for Effective Performance”, *Handbook of Business Strategy, 1992/93 Yearbook*, editado por H. E. Glass y M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992), pp. 3.1-3.7; B. T. Lamont y C. A. Anderson, “Mode of Corporate Diversification and Economic Performance”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 1985), pp. 926-936.

38. “The HP-Compaq Merger Two Years Out: Still Waiting for the Upside”, *Knowledge @ Wharton* (6-19 de octubre de 2004),

39. D. J. Miller, “Firms’ Technological Resources and the Performance Effects of Diversification: A Longitudinal Study”, *Strategic Management Journal* (noviembre de 2004), pp. 1097-1119.

40. R. Langford y C. Brown III, “Making M&A Pay: Lessons from the World’s Most Successful Acquirers”, *Strategy & Leadership*, vol. 32, núm. 1 (2004), pp. 5-14; J. G. Lynch y B. Lind, “Escaping Merger and Acquisition Madness”, *Strategy & Leadership*, vol. 30, núm. 2 (2002), pp. 5-12; M. L. Sirower, *The Synergy Trap* (Nueva York: The Free Press, 1997); B. Jensen, “Make It Simple! How Simplicity Could Become Your Ultimate Strategy”, *Strategy & Leadership* (marzo/abril de 1997), p. 35.

41. E. Thornton, “Why Consumers Hate Mergers”, *Business Week* (6 de diciembre de 2004), pp. 58-64.

42. J. M. Pennings, H. Barkema y S. Douma, “Organizational Learning and Diversification”, *Academy of Management Journal* (junio de 1994), pp. 608-640.

43. L. Selden y G. Colvin “M&A Needn’t Be a Loser’s Game”, *Harvard Business Review* (junio de 2003), pp. 70-79; E. C. Busija, H. M. O’Neill y C. P. Zeithaml, “Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance: Evidence of Choice and Constraints”, *Strategic Management Journal* (abril de 1997), pp. 321-327; A. Sharma, “Mode of Entry and Ex-Post Performance”, *Strategic Management Journal* (septiembre de 1998), pp. 879-900.

44. S. Rovitt, D. Harding y C. Lemire, “A Simple M&A Model for All Seasons”, *Strategy & Leadership*, vol. 32, núm. 5 (2004), pp. 18-24.

45. P. Porrini, “Can a Previous Alliance Between an Acquirer and a Target Affect Acquisition Performance?”, *Journal of Management*, vol. 30, núm. 4 (2004), pp. 545-562.

46. F. Vermeulen, “Controlling International Expansion”, *Business Strategy Review* (septiembre de 2001), pp. 29-36.

47. A. Inkpen y N. Choudhury, “The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence”, *Strategic Management Journal* (mayo de 1995), pp. 313-323.

48. P. Burrows y S. Anderson, “Dell Computer Goes into the Shop”, *Business Week* (12 de julio de 1993), pp. 138-140.

49. J. L. Morrow, Jr., R. A. Johnson y L. W. Busenitz, "The Effects of Cost and Asset Retrenchment on Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm's Competitive Environment", *Journal of Management*, vol. 30, núm. 2 (2004), pp. 189-208.

50. J. A. Pearce II y D. K. Robbins, "Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround", *Strategic Management Journal* (junio de 1994), pp. 407-417.

51. C. Chadwick, L. W. Hunter y S. L. Walston, "Effects of Downsizing Practices on the Performance of Hospitals", *Strategic Management Journal* (mayo de 2004), pp. 405-427; J. R. Morris, W. F. Cascio y C. E. Young, "Downsizing After All These Years", *Organizational Dynamics* (invierno de 1999), pp. 78-87; P. H. Mirvis, "Human Resource Management: Leaders, Laggards, and Followers", *Academy of Management Executive* (mayo de 1997), pp. 43-56; J. K. DeDee y D. W. Vorhies, "Retrenchment Activities of Small Firms During Economic Downturn: An Empirical investigation", *Journal of Small Business Management* (julio de 1998), pp. 46-61.

52. C. Chadwick, L. W. Hunter y S. L. Walston, "Effects of Downsizing Practices on the Performance of Hospitals", *Strategic Management Journal* (mayo de 2004), pp. 405-427.

53. J. B. Treece, "U.S. Parts Makers Just Won't Say 'Uncle'", *Business Week* (10 de agosto de 1987), pp. 76-77.

54. "Quaker Oats Gives Up on Snapple. Sells It at a $1.4 Billion Loss", *Des Moines Register* (28 de marzo de 1997), p. 8S.

55. B. Grow, "Can Wonder Bread Rise Again?", *Business Week* (18 de octubre de 2004), pp. 108-110.

56. D. D. Dawley, J. J. Hoffman y B. T. Lamont, "Choice Situation. Refocusing, and Post-Bankruptcy Performance", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 5 (2002), pp. 695-717.

57. R. M. Kanter, "Leadership and the Psychology of Turnarounds", *Harvard Business Review* (junio de 2003), pp. 58-67.

58. B. C. Reimann y A. Reichert, "Portfolio Planning Methods for Strategic Capital Allocation: A Survey of Fortune 500 Firms", *International Journal of Management* (marzo de 1996), pp. 84-93; D. K. Sinha, "Strategic Planning in the Fortune 500", *Handbook of Business Strategy, 1991/92 Yearbook*, editado por H. E. Glass y M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1991), p. 9.6.

59. L. Dranikoff, T. Koller y A. Schneider, "Divestiture: Strategy's Missing Link", *Harvard Business Review* (mayo de 2002), pp. 74-83.

60. B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning* (febrero de 1977), p. 9.

61. B. Elgin, "Can HP's Printer Biz Keep Printing Money?", *Business Week* (14 de julio de 2003), pp. 68-70.

62. A. Fitzgerald, "Going Global", *Des Moines Register* (14 de marzo de 2004), pp. 1M, 3M.

63. C. Anterasian, J. L. Graham y R. B, Money, "Are U.S. Managers Superstitious About Market Share?", *Sloan Management Review* (verano de 1996), pp. 67-77.

64. D. Rosenblum, D. Tomlinson y L. Scott, "Bottom-Feeding for Blockbuster Businesses", *Harvard Business Review* (marzo de 2003), pp. 52-59.

65. R. G. Hamermesh, *Making Strategy Work* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1986), p. 14.

66. J. J. Curran, "Companies That Rob the Future", *Fortune* (4 de julio de 1988), p. 84.

67. A. Campbell, M. Goold y M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1994). Vea también M. Goold, A. Campbell y M. Alexander, "Corporate Strategy and Parenting Theory", *Long Range Planning* (abril de 1998), pp. 308-318 y M. Goold y A. Campbell, "Parenting in Complex Structures", *Long Range Planning* (junio de 2002), pp. 219-243.

68. A. Campbell, M. Goold. y M. Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1995), p. 121.

69. *Ibid*., p. 122.

70. A. van Oijen y S. Douma, "Diversification Strategy and the Roles of the Centre", *Long Range Planning* (agosto de 2000), pp. 560-578.

71. "Jack's Gamble", *The Economist* (28 de octubre de 2000), pp. 13-14.

72. D. J. Collis, "Corporate Strategy in Multibusiness Firms", *Long Range Planning* (junio de 1996), pp. 416-418; D. Lei, M. A. Hitt y R. Bettis, "Dynamic Core Competencies Through Meta-Learning and Strategic Context", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 4 (1996), pp. 549-569.

73. D. J. Teece, "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context", *Long Range Planning* (febrero de 2000), pp. 35-54.

74. R. S. Kaplan y D. P. Norton, "The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets", *Strategy & Leadership*, vol. 32, núm. 5 (2004), pp. 10-17; L. Edvinsson, "The New Knowledge Economics", *Business Strategy Review* (septiembre de 2002), pp. 72-76; C. Havens y E. Knapp, "Easing into Knowledge Management", *Strategy & Leadership* (marzo/abril de 1999), pp. 4-9.

75. T. S. Frost, J. M. Birkinshaw y P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations", *Strategic Management Journal* (noviembre de 2002), pp. 997-1018.

76. M. E. Poner, *Competitive Advantage* (Nueva York: The Free Press, 1985), pp. 317-382.

77. J. Gimeno, "Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking Out 'Spheres of Influence' in the U.S. Airline Industry", *Strategic Management Journal* (febrero de 1999), pp. 101-128; J. Baum y H. J. Korn, "Dynamics of Dyadic Competitive Interaction", *Strategic Management Journal* (marzo de 1999), pp. 251-278; J. Gimeno y C. Y. Woo, "Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-escalation", *Organization Science* (mayo/junio de 1996), pp. 322-341.

78. W. Boeker, J. Goodstein, J. Stephan y J. P. Murmann, "Competition in a Multimarket Environment: The Case of Market Exit", *Organization Science* (marzo/abril de 1997), pp. 126-142.

79. J. Gimeno y C. Y. Woo, "Multimarket Contact. Economies of Scope, and Firm Performance", *Academy of Management Journal* (junio de 1999), pp. 239-259.

80. D. Little, "Emerson Electric Jump-Starts Itself", *Business Week* (24 de julio de 2000), pp. 78-80.

81. De *Corruption Perceptions Index 2004*, como reportado en "Countries Rated for Corruption", *Des Moines Register* (21 de octubre de 2004), p. 2D.

82. *Ibid*.

83. "Learning to E-Read", *The Economist Survey E-Entertainment* (7 de octubre de 2000), p. 22.

Capítulo 8

1. Arm & Hammer es una marca registrada de Church & Dwight Company, Inc.

2. S. F. Slater y E. M. Olson, "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal* (noviembre de 2001), pp. 1055-1067; B. C. Skaggs y T. R. Huffman, "A Customer Interaction Approach to Strategy and Production Complexity Alignment in

Service Firms", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 775-786.

3. S. M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, 2ª ed. (Nueva York: Oxford University Press, 1994), p. 93.
4. M. Springer, "Plowed Under", *Forbes* (21 de febrero de 2000), p. 56.
5. W. Redmond, "The Strategic Pricing of Innovative Products", *Handbook of Business Strategy, 1992/1993 Yearbook*, editado por H. E. Glass y M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992), pp. 16.1-16.13.
6. A. Kambil, H. J. Wilson III y Y. Agrawal, "Are You Leaving Money on the Table?", *Journal of Business Strategy* (enero/febrero de 2002), pp. 40-43.
7. A. Safieddine y S. Titman en *Journal of Finance*, abril de 1999, como lo resumió D. Champion, "The Joy of Leverage", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1999), pp. 19-22.
8. R. Kochhar y M. A. Hitt, "Linking Corporate Strategy to Capital Structure: Diversification Strategy. Type and Source of Financing", *Strategic Management Journal* (junio de 1998), pp. 601-610.
9. A. Rappaport y M. E. Sirower, "Stock or Cash?", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1999), pp. 147-158.
10. D. Angwin e I. Contardo, "Unleashing Cerberus: Don't Let Your MBOs Turn on Themselves", *Long Range Planning* (octubre de 1999), pp. 494-504.
11. Para información sobre diferentes tipos de LBOs, vea M. Wright, R. E. Hoskisson y E. W. Busenitz, "Firm Rebirth: Buyouts as Facilitators of Strategic Growth and Entrepreneurship", *Academy of Management Executive* (febrero de 2001), pp. 111-125.
12. B. Deener, "Back Up and Look at Reasons for Reverse Stock Split", *The (St. Petersburg, FL) Times* (29 de diciembre de 2002), p. 3H.
13. S. Scherreik, "Tread Carefully When You Buy Tracking Stocks", *Business Week* (6 de marzo de 2000), pp. 182-184.
14. T. Due, "Dean Foods Thrives on Regional Off-Brand Products", *Wall Street Journal* (17 de septiembre de 1987), p. A6.
15. S. Stevens, "Speeding the Signals of Change", *Appliance* (febrero de 1995), p. 7.
16. H. W. Chesbrough, "A Better Way to Innovate", *Harvard Business Review* (julio de 2003), pp. 12-13.
17. J. Greene, J. Carey, M. Arndt y O. Port, "Reinventing Corporate R&D", *Business Week* (22 septiembre 2003), pp. 74-76.
18. G. Dushnitsky y M. J. Lenox, "When Do Firms Undertake R&D by Investing in New Ventures?" Artículo presentado a la junta anual de la *Academy of Management*, Seattle, WA (agosto de 2003).
19. A. Aston y M. Arndt, "The Flexible Factory", *Business Week* (5 de mayo de 2003), pp. 90-91.
20. J. R. Williams y R. S. Novak, "Aligning CIM Strategies to Different Markets", *Long Range Planning* (febrero de 1990), pp. 126-135.
21. J. Wheatlev "Super Factory-or Super Headache", *Business Week* (31 de julio de 2000), p. 66.
22. M. Tayles y C. Drury, "Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process", *Long Range Planning* (octubre de 2001), pp. 605-622.
23. F. R. Bleakley, "Some Companies Let Supplier Work on Site and Even Place Orders", *Wall Street Journal* (13 de enero de 1995), pp. A1. A6.
24. J. Richardson, "Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry", *Strategic Management Journal* (julio de 1993), pp. 339-350.
25. S. Roberts-Witt, "Procurement: The HP Way", *PC Magazine* (21 de noviembre de 2000), pp. 21-22.
26. J. Bigness, "In Today's Economy. There Is Big Money to Be Made in Logistics", *Wall Street Journal* (6 de septiembre de 1995), pp. AI. A9.
27. F. Keenan, "Logistics Gets a Little Respect", *Business Week* (20 de noviembre de 2000), pp. 112-116.
28. B. L. Kirkman y Debra E. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review* (julio de 1997), pp. 730-757.
29. R. D. Banker, J. M. Field, R. G. Schroeder y K. K. Sinha, "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal* (agosto de 1996), pp. 867-890; B. L. Kirkman y B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal* (febrero de 1999), pp. 58-74.
30. V. Y. Haines III, S. St. Onge and A. Marcoux, "Performance Management Design and Effectiveness in Quality-Driven Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences* (junio de 2004), pp. 146-160.
31. A. S. DeNisi y A. N. Kluger, "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?", *Academy of Management Executive* (febrero de 2000), pp.129-139; G. Toegel y J. A. Conger, "360-Degree Assessment: Time for Reinvention", *Academy of Management Learning and Education* (septiembre de 2003), pp. 297-311.
32. O. C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal* (abril de 2000), pp. 164-177.
33. G. Robinson y K. Dechant, "Building a Business Case for Diversity", *Academy of Management Executive* (agosto de 1997), pp. 21-31.
34. K. Labich, "Making Diversity Pay", *Fortune* (9 de septiembre de 1996), pp. 177-180.
35. N. G. Carr, "IT Doesn't Matter", *Harvard Business Review* (mayo de 2003), pp. 41-50.
36. J. Greco, "Good Day Sunshine", *Journal of Business Strategy* (julio/agosto de 1998), pp. 4-5.
37. W. Howard, "Translate Now", *PC Magazine* (19 de septiembre de 2000), p. 81.
38. H. Green, "The Web Smart 50", *Business Week* (24 de noviembre de 2003), p. 84.
39. T. Smart, "Jack Welch's Cyber-Czar", *Business Week* (5 de agosto de 1996), p. 83.
40. B. Kelley, "Outsourcing Marches On", *Journal of Business Strategy* (julio/agosto de 1995), p. 40.
41. S. Holmes y M. Arndt, "A Plane That Could Change the Game", *Business Week* (9 de agosto de 2004), p. 33.
42. J. Greco, "Outsourcing: The New Partnership", *Journal of Business Strategy* (julio/agosto de 1997), pp. 48-54.
43. "Out of Captivity", *Economist* (13 de noviembre de 2004), p. 68.
44. "IBM's Plan to Buy India Firm Points to Demand for Outsourcing", *Des Moines Resister* (11 de abril de 2004), p. 2D.
45. Castro, "Complaims Push Dell to Use U.S. Call Centers", *Des Moines Resister* (25 de noviembre de 2005), p. ID.
46. J. A. Byrne, "Has Outsourcing Gone Too Far?", *Business Week* (1 de abril de 1996), pp. 26-28.
47. R. C. Insinga y M. J. Werle, "Linking Outsourcing to Business Strategy", *Academy of Management Executive* (noviembre de 2000), pp. 58-70; D. Lei y M. A. Hin, "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and

LBOs on Building Firm Skills and Capabilities", *Journal of Management*, vol. 21, núm. 5 (1995), pp. 835-859.

48. S. E. Ante, "Shifting Work Offshore? Outsourcer Beware", *Business Week* (12 de enero de 2004), pp. 36-38.

49. J. Barthelemy, "The Seven Deadly Sins of Outsourcing", *Academy of Management Executive* (mayo de 2003), pp. 87-98.

50. Takeishi, "Bridging inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Products Development", *Strategic Management Journal* (mayo de 2000), pp. 403-433.

51. J. B. Quinn, "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1992), pp. 48-63.

52. M. J. Leiblein y D. J. Miller, "An Empirical Examination of Transaction and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm", *Strategic Management Journal* (septiembre de 2003), pp. 839-859.

53. S. Hamm, "Is Outsourcing on the Outs?", *Business Week* (4 de octubre de 2004), p. 42.

54. R. Grover y D. Polek, "Millionaire Buys Disney Time", *Business Week* (26 de junio de 2000), pp. 141-144.

55. D. K. Sinha, "Strategic Planning in the Fortune 500", *Handbook of Business Strategy, 1991/1992 Yearbook,* editado por H. E. Glass y M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham and Lamont, 1991), pp. 9.6-9.8.

56. N. Checa, J. Maguire y J. Berry, "The New World Disorder", *Harvard Business Review* (agosto de 2003), pp. 70-79.

57. T. B. Palmer y R. M. Wiseman, "Decoupling Risk Taking from Income Stream Uncertainty: A Holistic Model of Risk", *Strategic Management Journal* (noviembre de 1999), pp. 1037-1062.

58. D. Clark, "All the Chips: A Big Bet Made Intel What It Is Today: Now It Wagers Again", *Wall Street Journal* (6 de junio de 1995), pp. A1, A5.

59. L. W. Busenitz y J. B. Barney, "Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", *Journal of Business Venturing* (enero de 1997), pp. 9-30.

60. T. Copeland y W. Tufano, "A Real-World Way to Manage Real Options", *Harvard Business Review* (marzo de 2004), pp. 90-99.

61. J. Rosenberger y K. Eisenhardt, "What Are Real Options: A Review of Empirical Research", Artículo presentado a la junta anual de la *Academy of Management,* Seattle, WA (agosto de 2003).

62. P. Coy, "Exploiting Uncertainty", *Business Week* (7 de junio de 1999), pp. 118-124. Para mayor información sobre las opciones reales, vea M. Amram y N. Kulatilaka, *Real Options* (Boston: Harvard University Press, 1999); para un resumen más sencillo, vea R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 5a. edición (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2005), pp. 48-50.

63. Anderson, "Values-Based Management", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1997), pp. 25-16.

64. H. M. O'Neill, R. W. Pouder y A. K. Buchholtz, "Patterns in the Diffusion of Strategies Across Organizations: Insights from the Innovation Diffusion Literature", *Academy of Management Executive* (enero de 1998), pp. 98-114.

65. B. Tyler y H. K. Steensma, "Evaluating Technological Collaborative Opportunities: A Cognitive Modeling Perspective", *Strategic Management Journal* (verano de 1995), pp. 43-70; D. Duchan, D. P. Ashman y M. Nathan, "Mavericks, Visionaries, Protestors, and Sages: Toward a Typology of Cognitive Structures for Decision Making in Organizations", *Journal of Business Strategies* (otoño de 1997), pp. 106-125: P. Chattopadhyay, W. H. Glick, C. C. Miller y G. P. Huber, "Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence" *Strategic Management Journal* (agosto de 1999), pp. 763-789; B. Katey y G. G. Meredith, "Relationship Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance", *Journal of Small Business Management* (abril de 1997), pp. 37-64.

66. S. Galbraith y G. B. Merrill, "The Politics of Forecasting: Managing the Truth", *California Management Review* (invierno de 1996), pp. 29-45.

67. M. A. Geletkamcz y D. C. Hambrick, "The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 1997), pp. 654-681.

68. M. Song, R. J. Calantone y C. A. Di Benedetto, "Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan", *Strategic Management Journal* (octubre de 2002), pp. 969-978.

69. M. A. Hitt, M. T. Dacin, B. B. Tyler y D. Park, "Under-standing the Differences in Korean and U.S. Executives' Strategic Orientation", *Strategic Management Journal* (febrero de 1997), pp. 159-167; L. G. Thomas III y G. Wanng, "Competing Capitalisms: Capital Investment in American, German, and Japanese Firms", *Strategic Management Journal* (agosto de 1999), pp. 729-748.

70. J. A. Wagner III y R. Z. Gooding, "Equivocal Information and Attribution: An Investigation of Patterns of Managerial Sensemaking", *Strategic Management Journal* (abril de 1997), pp. 275-286.

71. J. Ross y B. M. Staw, "Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant", *Academy of Management Journal* (agosto de 1993), pp. 701-732: P. W. Mulvey, J. F. Veiga y P. M. Elsass, "When Teammates Raise a White Flag", *Academy of Management Executive* (febrero de 1996), pp. 40-49.

72. R. A. Cosier y C. R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", *Academy of Management Executive* (febrero de 1990), p. 69.

73. G. P. West III y G. D. Meyer, "To Agree or Not to Agree? Consensus and Performance in New Ventures", *Journal of Business Venturing* (septiembre de 1998), pp. 395-4*22; L.* Markoczy, "Consensus Formation During Strategic Change", *Strategic Management Journal* (noviembre de 2001), pp. 1013-1031.

74. A. C. Amason, "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal* (febrero de 1996), pp. 123-148: A. C. Amason y H. J. Sapienza, "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict", *Journal of Management*. vol. 23, núm. 4 (1997), pp. 495-516.

75. D. M. Schweiger, W. R. Sandberg y P. L. Rechner, "Experiential Effects of Dialectical Inquiry. Devil's Advocacv and Consensus Approaches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1989), pp. 745-772; G. Whyte, "Decision Failures: Why They Occur and How to Prevent Them", *Academy of Management Executive* (agosto de 1991), pp. 23-31; R. L. Priem, D. A. Harrison y N. K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management,* vol. 21, núm. 4 (1995), pp. 691-710.

76. S. C. Abraham, "Using Bundles to Find the Best Strategy", *Strategy & Leadership* (julio/agosto/septiembre de 1999), pp. 53-55.

77. O. Gadiesh y J. L Gilbert, "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action", *Harvard Business Review* (mayo de 2001), pp. 73-79.

78. A. M. Hayashi, "When to Trust Your Gut", *Harvard Business Review* (febrero de 2001), pp. 59-65.

79. *Ibid*., pp. 59-60.

80. D. Kirkpatrick, "The Net Makes It All Easier-Including Exporting U.S. Jobs", *Fortune* (26 de mayo de 2003), p. 146.

81. C. Matlack, M. Kripalani, D. Fairlamb, S. Reed, G. Edmundson y A. Reinhardt, "Job Exports: Europe's Turn", *Business Week* (19 de abril de 2004), pp. 50-51.

82. T. A. Badger, "Levi's Factories Fade Away", *Des Moines Register* (9 de enero de 2004), pp. 1D-2D; L. Lee, "Jean Therapy, $23 a Pop", *Business Week* (28 de junio de 2004), pp. 91-93.

Capítulo 9

1. Barrett, "Staying on Top", *Business Week* (5 de mayo de 2003), pp. 60-68.

2. J. W. Gadella, "Avoiding Expensive Mistakes in Capital Investment", *Long Range Planning* (abril de 1994), pp. 103-110; B. Voss, "World Market Is Not for Everyone", *Journal of Business Strategy* (julio/agosto de 1993), p. 4.

3. A. Bert, T. MacDonald y T. Herd, "Two Merger Integration Imperatives: Urgency and Execution", *Strategy & Leadership*, vol. 31, núm. 3 (2003), pp. 42-49.

4. L. D. Alexander, "Strategy Implementation: Nature of the Problem", *International Review of Strategic Management*, vol. 2. núm. 1, editado por D. E. Hussey (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), pp. 73-113.

5. F. Arner y A. Aston, "How Xerox Got Up to Speed", *Business Week* (3 de mayo de 2004), pp. 103-104.

6. E. Brynjolfsson, A. A. Renshaw y M. Van Alstyne, "The Matrix of Change", *Sloan Management Review* (invierno de 1997), pp. 37-54.

7. M. S. Feldman y B. T. Pentland, "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 2003), pp. 94-118.

8. S. F. Slater y E. M. Olson, "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management", *Strategic Management Journal* (agosto 2000), pp. 813-829.

9. B. Grow, "Thinking Outside the Box." *Business Week* (25 de octubre de 2004), pp. 70-72.

10. M. Goold y A. Campbell, "Desperately Seeking Synergy", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1998), pp. 131-143.

11. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

12. A. P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (Garden City, NY: Doubleday, 1964).

13. T. L. Amburgey y T. Dacin, "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1994), pp. 1427-1452; M. Ollinger, "The Limits of Growth of the Multidivisional Firm: A Case Study of the U.S. Oil Industry from 1930-90", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1994), pp. 503-520.

14. D. F. Jennings y S. L. Seaman, "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance", *Strategic Management Journal* (julio de 1994), pp. 459-175; L. Donaldson, "The Normal Science of Structured Contingency Theory", en *Handbook of Organization Studies, editado por* S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Londres: Sage Publications, 1996), pp. *57-76.*

15. A. K. Gupta, "SBU Strategies. Corporate-SBU Relations. and SBU Effectiveness in Strategy Implementation", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1987), pp. 477-500.

16. L. E. Greiner, "Evolucion and Revolution As Organizations Grow", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1998), pp. 55-67. Esta es una versión actualizada de un artículo clásico de Greiner publicado en 1972.

17. Ibid., p. 64. Aunque Greiner simplemente calificó esta situación como la crisis *"?"*, el término *olla de presión* parece adecuado.

18. J. Hamm, "Why Entrepreneurs Don't Scale", *Harvard Business Review* (diciembre de 2002), pp. 110-115.

19. W. P. Barnett, "The Dynamics of Competitive Intensity", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1997), pp. 128-160; D. Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their* Own *Downfall* (Nueva York: Harper Business, 1990).

20. D. Miller y P. H. Friesen, "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science* (octubre de 1984), pp. 1161-1183.

21. J. Green, "The Toy-Train Company That Thinks It Can", *Business Week* (4 de diciembre de 2000), pp. 64-69.

22. G. David, F. Garcia, and I. Gashurov, "Welcome to the Valley of the Damned.Com", *Fortune* (22 de enero de 2001), p. 52.

23. R. Berner, "Turning Kmart into a Cash Cow", *Business Week* (12 de julio de 2004), p. 81.

24. H. Tavakolian, "Bankruptcv: An Emerging Corporate Strategy", *SAM Advanced Management Journal* (primavera de 1995). p. 19.

25. L. G. Hrebiniak and W. F. Joyce, *Implementing Strategy* (Nueva York: Macmillan, 1984), pp. 85-86.

26. S. M. Davis y P. R. Lawrence, *Matrix* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), pp. 11-24.

27. J. G. March, "The Future Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination", *Organization* (agosto/noviembre de 1995), p. 434.

28. M. A. Schilling y H. K. Steensma, "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2001), pp. 1149-1168.

29. M. P. Koza y A. Y. Lewin, "Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network", *Organization Science* (septiembre/octubre de 1999), pp. 638-653.

30. Para mayor información sobre cómo dirigir una orgazación de red, vea G. Lorenzoni y C. Baden-Fuller, "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", *California Management Review* (primavera de 1995), pp. 146-163.

31. R. E. Miles, C. C. Snow, J. A. Mathews, G. Miles y H. J. Coleman, Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1997), pp. 7-24.

32. J. Naylor y M. Lewis, "Internal Alliances: Using Joint Ventures in a Diversified Company", *Long Range Planning* (octubre de 1997), pp. 678-688.

33. Resumido de M. Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990), pp. 104-112.

34. D. Paper, "BPR: Creating the Conditions for Success", *Long Range Planning* (junio de 1998), pp. 426-435.

35. S. Drew, "BPR in Financial Services: Factors for Success", *Long Range Planning* (octubre de 1994), pp. 25-11.

36. "Do As I Say, Not As I Do", *Journal of Business Strategy* (mayo/junio de 1997), pp. 3-1.

37. L. Raymond y S. Rivard, "Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context", *Journal of Small Business Management* (enero de 1998), pp. 72-85.

38. K. Grint, "Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering", *Organization* (julio de 1994), pp. 179-201; A. Kleiner, "Revisiting Reengineering", *Strategy + Business* (3er. trimestre de 2000), pp. 27-31.

39. M. Arndt, "Quality Isn't Just for Widgets", *Business Week* (22 de julio de 2002), pp. 72-73.

40. Ibid., p. 73.

41. F. Arner y A. Aston, "How Xerox Got Up to Speed", *Business Week* (3 de mayo de 2004), pp. 103-104.

42. J. Hoerr, "Sharpening Minds for a Competitive Edge", *Business Week* (17 de diciembre de 1990), pp. 72-78.

43. S. X. Li y T. J. Rowley, "Inertia and Evaluation Mechanisms in Interorganizational Partner Selection: Syndicate Formation Among U.S. Investment Banks", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2002), pp. 1104-1119.

44. M. U. Douma, J. Bilderbeek, P. J. Idenburg y J. K. Loise, "Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit", *Long Range Planning* (agosto de 2000), pp. 579-598; W. Hoffmann y R. Schlosser, "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medum-Sized Enterprises-An Empirical Survey", *Long Range Planning* (junio de 2001), pp. 357-381.

45. J. H. Taggart, "Strategy Shifts in MNC Subsidiaries", *Strategic Management Journal* (julio de 1998), pp. 663-681.

46. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, "Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm", *Strategic Management Journal* (invierno de 1993), pp. 23-16.

47. C. Matlack, "Nestle Is Starting to Slim Down at Last", *Business Week* (27 de octubre de 2003), pp. 56-57; "Daring, Defying, to Grow", *Economist* (7 de agosto de 2004), pp. 55-58.

48. J. Sterling, "Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works", *Strategy & Leadership,* vol. 31, núm. 3 (2003), pp. 27-34.

49. R. O. Crockett, "Reinventing Motorola", *Business Week* (2 de agosto de 2004), pp. 82-83.

50. S. Miller, D. Wilson y D. Hickson, "Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions", Long *Range Planning* (junio de 2004), pp. 201-218.

51. J. Darragh y A. Campbell, "Why Corporate Initiatives Get Stuck?", *Long Range Planning* (febrero de 2001), pp. 33-52.

Capítulo 10

1. B. O'Reilly, "The Rent-A-Car Jocks Who Made Enterprise #1", *Fortune* (28 de octubre de 1996), pp. 125-128; J. Schlereth, "Putting People First", una entrevista con Andrew Taylor, *BizEd* (julio/agosto de 2003), pp. 16-20.

2. Los números son promedios aproximados de tres estudios distintos sobre la rotación de los gerentes de alto nivel después de una fusión. Vea M. Lubatkin, D. Schweiger y Y. Weber, "Top Management Turnover in Related M&Ss: An Additional Test of the Theorv of Relative Standing", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 1 (1999), pp. 55-73.

3. J. A. Krug, "Executive Turnover in Acquired Firms: A Longitudinal Analysis of Long-Term Interaction Effects", artículo presentado en la junta anual de la *Academy of Management*, Seattle, WA (2003).

4. J. A. Krug y W. H. Hegarty, "Post-Acquisition Turnover Among U.S. Top Management Teams: An Analysis of the Effects of Foreign *vs.* Domestic Acquisitions of U.S. Targets", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1997), pp. 667-675; J. A. Krug y W. H. Hegarty, "Predicting Who Stays and Leaves After an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms", *Strategic Management Journal* (febrero de 2001), pp. 185-196.

5. A. Hinterhuber, "Making M&A Work", *Business Strategy Review* (septiembre de 2002), pp. 7-9.

6. R. N. Ashkenas y S. C. Francis, "Integration Managers: Special Leaders for Special Times", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 2000), pp. 108-116.

7. J. Hoerr, "Sharpening Minds for a Competitive Edge", *Business Week* (17 de diciembre de 1990), pp. 72-78.

8. "Training and Human Resources", *Business Strategy News Review* (julio de 2000), p. 6.

9. *High Performance Work Practices and Firm Performance* (Washington, DC: U.S. Department of Labor, Office of the American Workplace, 1993), pp. i. 4.

10. T. T. Baldwin, C. Danielson y W. Wiggenhorn, "The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition", *Academy of Management Executive* (noviembre de 1997), pp. 47-58; K. Kelly, "Motorola: Training for the Millennium", *Business Week* (28 de marzo de 1996), pp. 158-161.

11. R. Henkoff, "Companies That Train Best", *Fortune* (22 de marzo de 1993), pp. 62-75.

12. D. Miller y J. Shamsie, "Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance Among the Hollywood Studio Heads", *Strategic Management Journal* (agosto de 2001), pp. 725-745.

13. B. Grow, "Fat's in the Fire for This Burger King", *Business Week* (8 de noviembre de 2004), pp. 69-70.

14. D. K. Datta y N. Rajagopalan, "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1998), pp. 833-852; A. S. Thomas y K. Ramaswamy, "Environmental Change and Management Staffing: A Comment", *Journal of Management* (invierno de 1993), pp. 877-887; J. P. Guthrie, C. M. Grimm y K. G. Smith, "Environmental Change and Management Staffing: An Empirical Study", *Journal of Management* (diciembre de 1991), pp. 735-748.

15. J. Greco, "The Search Goes On", *Journal of Business Strategy* (septiembre/octubre de 1997), pp. 22-25; W. Ocasio y H. Kim, "The Circulation of Corporate Control: Selection of Functional Backgrounds on New CEOs in Large U.S. Manufacturing Firms, 1981-1992", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1999), pp. 532-562.

16. R. Drazin y R. K. Kazanjian, "Applying the Del Technique to the Analysis of Cross-Classification Data: A Test of CEO Succession and Top Management Team Development", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1993), pp. 1374-1399; W. E. Rothschild, "A Portfolio of Strategic Leaders", *Planning Review* (enero/febrero de 1996), pp. 16-19.

17. R. Subramanian y C. M. Sánchez, "Environmental Change and Management Staffing: An Empirical Examination of the Electric Utilities Industry", *Journal of Business Strategies* (primavera de 1998), pp. 17-34.

18. M. A. Carpenter y B. R. Golden, "Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect", *Strategic Management Journal* (marzo de 1997), pp. 187-206.

19. J. A. Parnell, "Functional Background and Business Strategy: The Impact of Executive-Strategy Fit on Performance", *Journal of Business Strategies* (primavera de 1994), pp. 49-62.

20. M. Smith y M. C. White, "Strategy, CEO Specialization, and Succession", *Administrative Science Quarterly* (junio de 1987), pp. 263-280.

21. "Making Companies Work", *Economist* (25 de octubre de 2003), p. 14.

22. A. Bianco, L. Lavelle, J. Merrit y A. Barrett, "The CEO Trap", *Business Week* (11 de diciembre de 2000), pp. 86-92.

23. Y. Zhang y N. Rajagopalan, "When the Known Devil Is Better Than an Unknown God: An Empirical Study of the Antecedents and Consequences of Relay CEO Succession", *Academy of Management Journal* (agosto de 2004), pp. 483-500; W. Shen y A. A. Cannella, Jr., "Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence from Investor Reactions to Relay CEO Successions", *Strategic Management Journal* (febrero de 2003), pp. 191-198.

24. G. A. Bigley y M. F. Wiersema, "New CEOs and Corporate Strategic Refocusing: How Experience As Heir Apparent Influences the Use of Power", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 2002), pp, 707-727.

25. "Coming and Going", Survey of Corporate Leadership, *Economist* (25 de octubre de 2003), pp. 12-14.

26. D. C. Carey y D. Orden, *CEO Succession: A Window on How Boards Do It Right When Choosing a New Chief Executive* (Nueva York: Oxford University Press, 2000).

27. "Coming and Going", encuesta sobre sobre liderazgo corporativo, *Economist* (25 de octubre de 2003), pp. 12-14.

28. "The King Lear Syndrome", *Economist* (13 de diciembre de 2003), p. 65.

29. "Coming and Going", encuesta sobre liderazgo corporativo, *Economist* (25 de octubre de 2003), pp. 12-14.

30. M. S. Kraatz y J. H. Moore, "Executive Migration and Institutional Change", *Academy of Management Journal* (febrero de 2002), pp. 120-143; Y. Zhang y N. Rajagopalan, "When the Known Devil Is Better Than an Unknown God: An Empirical Study of the Antecedents and Consequences of Relay CEO Succession", *Academy of Management Journal* (agosto de 2004), pp. 483-500; W. Shen y A. A. Cannella, Jr., "Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type. Post-Succession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure", *Academy of Management Journal* (agosto de 2002), pp. 717-733.

31. C. Lucier y J. Dyer, "Hiring an Outside CEO: A Board's Best Moves", *Directors & Boards* (invierno de 2004), pp. 36-38.

32. Q. Yue, "Antecedents of Top Management Successor Origin in China", artículo presentado en la reunión anual de la *Academy of Management,* Seattle, WA (2003); A. A. Buchko y D. DiVerde, "Antecedents, Moderators, and Consequences of CEO Turnover: A Review and Reconceptualization", artículo presentado a la *Midwest Academy of Management* (Lincoln, NE: 1997), p. 10; W. Ocasio, "Institutionalized Action and Corporate Governance: The Reliance on Rules of CEO Succession", *Administrative Science Quarterly* (junio de 1999), pp. 384-416.

33. C. Gopinath, "Turnaround: Recognizing Decline and Initiating Intervention", *Long Range Planning* (diciembre de 1991), pp. 96-101.

34. K. B. Schwartz y K. Menon, "Executive Succession in Failing Firms", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1985), pp. 680-686; A. A. Cannella, Jr. y M. Lubatkin, "Succession as a Sociopolitical Process: Internal Impediments to Outsider Selection", *Academy of Management Journal* (agosto de 1993), pp. 763-793; W. Boeker y J. Goodstein, "Performance and Succession Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership", *Academy of Management Journal* (febrero de 1993), pp. 172-186.

35. W. Boeker, "Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry", *Administrative Science Quarterly* (junio de 1997), pp. 213-236.

36. E. Brockmann, J. J. Hoffman y D. Dawley, "A Contingency Theory of CEO Successor Choice and Post-Bankruptcy Strategic Change", artículo presentado en la junta annual de la *Academy of Management*, Seattle, WA, (2003).

37. P. Lorange y D. Murphy, "Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics", en *Strategic Human Resource Management*, editado por C. J. Fombrun, N. M. Tichy y M. A. Devanna, (Nueva York: John Wiley & Sons 1984), pp. 281-283.

38. M. Leuchter, "Management Farm Teams", *Journal of Business Strategy* (mayo/junio de 1998), pp. 29-32.

39. S. Armour, "Playing the Succession Game", *USA Today* (4 de noviembre de 2003), p. 3B.

40. R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule", *Business Week* (20 de noviembre de 2000), pp. 75-84.

41. D. A. Waldman y T. Korbar, "Student Assessment Center Performance in the Prediction of Early Career Success", *Academy of Management Learning and Education* (junio de 2004), pp. 151-167.

42. "Coming and Going", encuesta de liderazgo corporativo, *Economist* (25 de octubre de 2003), pp. 12-14.

43. R. A. Pitts, "Strategies and Structures for Diversification", *Academy of Management Journal* (junio de 1997), pp. 197-208.

44. K. E. Mishra, G. M. Spreitzer y A. K. Mishra, "Preserving Employee Morale During Downsizing", *Sloan Management Review* (invierno de 1998), pp. 83-95.

45. B. O'Reilly, "Is Your Company Asking Too Much?", *Fortune* (12 de marzo de 1990), p. 41. Para mayor información sobre las reacciones emocionales de los sobrevivientes a un recorte de personal, vea C. R. Stoner y R. I. Hartman, "Organizational Therapy: Building Survivor Health & Competitiveness", *SAM Advanced Management Journal* (verano de 1997), pp. 15-31.41.

46. S. R. Fisher y M. A. White, "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?", *Academy of Management Review* (enero de 2000), pp. 244-251.

47. T. M. Amabile y R. Conti, "Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1999), pp. 630-640; A. G. Bedeian y A. A. Armenakis, "The Cesspool Syndrome: How Dreck Floats to the Top of Declining Organizations", *Academy of Management Executive* (febrero de 1998), pp. 58-67.

48. *Wall Street Journal* (22 de diciembre de 1992), p. B1.

49. R. D. Nixon, M. A. Hitt, H. Lee y E. Jeong, "Market Reactions to Announcements of Corporate Downsizing Actions and Implementation Strategies", *Strategic Management Journal* (noviembre de 2004), pp. 1121-1129; G. D. Bruton, J. K. Keels y C. L. Shook, "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions", *Academy of Management Executive* (mayo de 1996), pp. 38-45.

50. M. A. Hitt, B. W. Keals, H. F. Harback y R. D. Nixon, "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", *Organizational Dynamics* (otoño de 1994), pp. 18-32. Para sugerencias adicionales, vea W. F. Cascio, "Strategies for Responsible Restructuring", *Academy of Management Executive* (agosto de 2002), pp. 80-91; y T. Mroczkowski y M. Hanaoka, "Effective Rightsizing Strategies in Japan and America: Is There a Convergence of Employment

Practices?”, *Academy of Management Executive* (mayo de 1997), pp. 57-67.

51. J. S. Black y H. B. Gregersen, “The Right Way to Manage Expats”, *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1999), pp. 52-61.

52. *Ibid*., p. 54.

53. J. I. Sanchez, P. E. Spector y *C. L.* Cooper, “Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model”, *Academy of Management Executive* (mayo de 2000), pp. 96-106.

54. R. L. Tung, *The New Expatriates* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988); J. S. Black, M. Mendenhall y G. Oddou, “Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives”, *Academy of Management Review* (abril de 1991), pp. 291-317.

55. M. A. Carpenter, W. G. Sanders y H. B. Gregersen, “Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay”, *Academy of Management Journal* (junio de 2001), pp. 493-511.

56. M. A. Shaffer, D. A. Harrison, K. M. Gilley y D. M. Luk, “Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support, and Commitment”, *Journal of Management*, vol. 27, núm. 1 (2001), pp. 99-121.

57. J. S. Black y H. B. Gregersen, “The Right Way to Manage Expats”, *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1999), p. 54.

58. G. Stern, “GM Executive’s Ties to Native Country Help Auto Maker Clinch Deal in China”, *Wall Street Journal* (2 de noviembre de 1995), p. B7.

59. K. Roth, “Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource-Based Framework”, *Academy of Management Journal* (febrero de 1995), pp. 200-231.

60. M. Subramaniam y N. Venkatraman, “Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge”, *Strategic Management Journal* (abril de 2001), pp. 359-378.

61. J. S. Lublin, “An Overseas Stint Can Be a Ticket to the Top”, *Wall Street Journal* (29 de enero de 1996), pp. Bl, B2.

62. P. Elstrom y S. V. Brull, “Mitsubishi’s Morass”, *Business Week* (3 de junio de 1996), p. 35.

63. L. G. Love, R. L. Pnem y G. T. Lumpkin, “Explicitly Articulated Strategy and Firm Performance Under Alternative Levels of Centralization”, *Journal of Management*, vol. 28, núm. 5 (2002), pp. 611-627.

64. G. G. Gordon, “The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance”, en *Gaining Control of the Corporate Culture*, editado por R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa y Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 123; T. Kono, “Corporate Culture and Long-Range Planning”, *Long Range Planning* (agosto de 1990), pp. 9-19.

65. B. Mike y J. W. Slocum, Jr., “Changing Culture at Pizza Hut and Yum! Brands, *Organizational Dynamics*, vol. 32, núm. 4 (2003), pp. 319-330.

66. T. J. Tetenbaum, “Seven Key Practices That Improve the Chance for Expected Integration and Synergies”, *Organizational Dynamics* (otoño de 1999), pp. 22-35.

67. B. Bremner y G. Edmondson, “Japan: A Tale of Two Mergers”, *Business Week* (10 de mayo de 2004), p. 42.

68. P. Very, M. Lubatkin, R. Calori y J. Veiga, “Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms”, *Strategic Management Journal* (septiembre de 1997), pp. 593-614.

69. A. R. Malekzadeh y A. Nahavandi, “Making Mergers Work by Managing Cultures”, *Journal of Business Strategy* (mayo/junio de 1990), pp. 53-57; A. Nahavandi y A. R. Malekzadeh, “Acculturation in Mergers and Acquisitions”, *Academy of Management Review* (enero de 1988), pp. 79-90.

70. C. Ghosn, “Saving the Business Without Losing the Company”, *Harvard Business Review* (enero de 2002), pp. 37-45; B. Bremner, G. Edmondson, C. Dawson, D. Welch y K. Kerwin, “Nissan’s Boss”, *Business Week* (4 de octubre de 2004), pp. 50-60.

71. M. Lubatkin, D. Schweiger y Y. Weber, “Top Management Turnover in Related M&Ss: An Additional Test of the Theory of Relative Standing”, *Journal of Management*, vol. 25, núm. 1 (1999), pp. 55-73.

72. J. J. Keller, “Why AT&T Takeover of NCR Hasn’t Been a Real Bell Ringer”, *Wall Street Journal* (19 de septiembre de 1995), pp. Al, A5.

73. J. W. Gibson y D. V. Tesone, “Management Fads: Emergence, Evolution. and Implications for Managers”, *Academy of Management Executive* (noviembre de 2001), pp. 122-133.

74. Para información adicional, vea S. J. Carroll, Jr., y M. L. Tosi, Jr., *Management by Objectives: Applications and Research* (Nueva York: Macmillan, 1973) y A. P. Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company, 1974).

75. J. W. Gibson, D. V. Tesone y C. W. Blackwell, “Management Fads: Here Yesterday, Gone Today?”, *SAM Advanced Management Journal* (otoño de 2003), pp. 12-17.

76. J. W. Gibson y D. V. Tesone, “Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers”, *Academy of Management Executive* (noviembre de 2001), p. 125.

77. S. S. Masterson y M. S. Taylor, “Total Quality Management and Performance Appraisal: An Integrative Perspective”, *Journal of Quality Management*, vol. 1, núm. 1 (1996), pp. 67-89.

78. T. J. Douglas y W. Q. Judge, Jr., “Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration”, *Academy of Management Journal* (febrero de 2001), pp. 158-169.

79. T. Y. Choi y O. C. Behling, “Top Managers and TQM Success: One More Look After All These Years”, *Academy of Management Executive* (febrero de 1997), pp. 37-47.

80. R. J. Schonberger, “Total Quality Management Cuts a Broad Swath-Through Manufacturing and Beyond”, *Organizational Dynamics* (primavera de 1992), pp. 16-28.

81. T. C. Powell, “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal* (enero de 1995), pp. 15-37.

82. G. Hofstede, “Culture’s Recent Consequences: Using Dimensional Scores in Theory and Research”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1, núm. 1 (2001), pp. 11-17; G. Hofstede, *Cultures and Organizations:* Software *of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede y M. H. Bond, “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, *Organizational Dynamics* (primavera de 1988), pp. 5-21; R. Hodgetts, “A Conversation with Geert Hofstede”, *Organizational Dynamics* (primavera de 1993), pp. 53-61.

83. M. Javidan y R. J. House, “Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE”, *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 4 (2001), pp. 289-305.

84. *Ibid*., p. 303.

85. Vea G. Hofstede y M. H. Bondy, “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, *Organizational Dynamics* (primaver de 1988), pp. 12-13.

86. H. K. Steensma, L. Marino, K. M. Weaver y P. H. Dickson, “The Influence of National Culture on the Formation of Technology

Alliances by Entrepreneurial Firms", *Academy of Management Journal* (octubre de 2000), pp. 951-973.

87. "Emerging-Market Indicators", *The Economist* (7 de octubre de 2000), p. 124.

88. T. T. Herbert, "Multinational Strategic Planning: Matching Central Expectations to Local Realities", *Long Range Planning* (febrero de 1999), pp. 81-87.

89. M. A. Geletkancz, "The Salience of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1997), pp. 615-634.

90. G. Hofstede y M. H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics* (primavera de 1988), p. 20.

91. B. Groysberg, A. Nanda y N. Nohria, "The Risky Business of Hiring Stars", *Harvard Business Review* (mayo de 2004), pp. 92-100.

92. D. Jones, "Employers Learning That 'B Players' Hold the Cards", *USA Today* (9 de septiembre de 2003), pp. 1B-2B.

93. De un estudio del British Council reportado en "Studying Abroad", *Futurist* (noviembre-diciembre de 2004), p. 2.

94. D. Keirsey, *Please Understand Me U* (Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Co., 1998).

Capítulo 11

1. K. F. Iverson con T. Vanan, "Plain Talk", *Inc.* (octubre de 1997), p. 81. Extraído del libro de Iverson, *Plain Talk: Lessons from a Business Maverick* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1997).

2. R. Barker, "A Surprise in Office Depot's In-Box", *Business Week* (24 de octubre de 2004), p. 122.

3. R. Muralidharan y R. D. Hamilton III, "Aligning Multinational Control Systems", *Long Range Planning* (junio de 1999), pp. 352-361. Estos tipos se basan en W. G. Ouchi, "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly,* vol. 20 (1977), pp. 95-113 y W. G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science,* vol. 25 (1979), pp. 833-848. Muralidhara y Hamilton se refieren al control de clan de Ouchi como control de entrada.

4. W. G. Rowe y P. M. Wright, "Related and Unrelated Diversification and Their Effect on Human Resource Management Controls", *Strategic Management Journal* (abril de 1997), pp. 329-338.

5. R. Muralidharan y R. D. Hamilton III, "Aligning Multinational Control Systems", *Long Range Planning* (junio de 1999), pp. 356-359.

6. F. C. Barnes, "ISO 9000 Myth and Reality: A Reasonable Approach to ISO 9000", *SAM Advanced Management Journal* (primavera de 1998), pp. 23-30.

7. M. Henricks, "A New Standard", *Entrepreneur* (octubre de 2002), pp. 83-84.

8. M. V. Uzumeri, "ISO 9000 and Other Metastandards: Principles for Management Practice?", *Academy of Management Executive* (febrero de 1997), pp. 21-36.

9. A. M. Hormozi, "Understanding and Implementing ISO 9000: A Manager's Guide", *SAM Advanced Management Journal* (otoño de 1995), pp. 4-11.

10. M. Henricks, "A New Standard", *Entrepreneur* (octubre de 2002), p. 84.

11. L. Armstrong, "Someone to Watch Over You", *Business Week* (10 de julio de 2000), pp. 189-190.

12. J. K. Shank y V. Govindarajan, *Strategic Cost Management* (Nueva York: The Free Press, 1993).

13. S. S. Rao, "ABCs of Cost Control", *Inc. Technology,* núm. 2 (1997), pp. 79-81.

14. R. Gruber, "Why You Should Consider Activity-Based Costing", *Small Business Forum* (primavera de 1994), pp. 20-36.

15. "Easier Than ABC", *Economist* (25 de octubre de 2003), p. 56.

16. T. P. Pare, "A New Tool for Managing Costs", *Fortune* (14 de junio de 1993), pp. 124-129.

17. K. Hopkins, "The Risk Agenda", *Business Week,* sección de anuncios especiales (22 de noviembre de 2004), pp. 166-170.

18. T. L. Barton, W. G. Shenkir y P. L. Walker, "Managing Risk: An Enterprise-wide Approach", *Financial Executive* (marzo/abril de 2001), p. 51.

19. T. L. Barton, W. G. Shenkir y P. L. Walker, "Managing Risk: An Enterprise-wide Approach", *Financial Executive* (marzo/abril de 2001), pp. 48-51; P. L. Walker, W. G. Shenkir y T. L. Barton, "Enterprise Risk Management: Putting It All Together", *Internal Auditor* (agosto de 2003), pp. 50-55.

20. C. K. Brancato, *New Corporate Performance Measures* (Nueva York: Conference Board, 1995); C. D. Ittner, D. F. Larcker y M. V. Rajan, "The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts", borrador reportado por K. Z. Andrews en "Executive Bonuses", *Harvard Business Review* (enero/febrero de 1996), pp. 8-9; J. Low y T. Siesfeld, "Measures That Matter: Wall Street Considers Non-Financial Performance More Than You Think", *Strategy & Leadership* (marzo/abril de 1998), pp. 24-30.

21. Una medida similar, EBITDA (por sus siglas en ingles, *Earnings Before Interest, Taxes*, Depreciation, and Amortization; Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), se usa en ocasiones, pero no se determina de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados y, por lo tanto, está sujeta a cálculos variables.

22. J. M. Laderman, "Earnings, Schmernings: Look at the Cash", *Business Week* (24 de julio de 1989), pp. 56-57.

23. H. Greenberg, "Don't Count on Cash Flow", *Fortune* (13 de mayo de 2002), p. 176; A. Tergesen, "Cash-Flow Hocus-Pocus", *Business Week* (15 de julio de 2002), pp. 130-132.

24. E. H. Hall, Jr., y J. Lee, "Diversification Strategies: Creating Value or Generating Profits?", artículo presentado en la reunión anual de *Decision Sciences Institute*, Orlando, FL (18-21 de noviembre de 2000).

25. S. Tully, "America's Best Wealth Creators", *Fortune* (28 de noviembre de 1994), p. 143.

26. P. C. Brewer, G. Chandra y C. A. Hock, "Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations", *SAM Advanced Management Journal* (primavera de 1999), pp. 4-11.

27. D. J. Skyrme y D. M. Amidon, "New Measures of Success", *Journal of Business Strategy* (enero/febrero de 1998), p. 23.

28. G. B. Stewart III, "EVA Works-But Not if You Make These Common Mistakes", *Fortune* (1 de mayo de 1995), pp. 117-118.

29. S. Tully, "The Real Key to Creating Wealth", *Fortune* (20 de septiembre de 1993), p. 38.

30. A. Ehrbar, "Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy", *Strategy & Leadership* (mayo/junio de 1999), pp. 20-24.

31. P. C. Brewer, G. Chandra y C. A. Hock, "Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations", *Advanced Management Journal* (primavera de 1999), pp. 7-9.

32. Pro: K. Lehn y A. K. Makhija, "EVA & MVA As Performance Measures and Signals for Strategic Change", *Strategy & Leadership* (mayo/junio de 1996), pp. 34-38. Con: D. I. Goldberg, "Shareholder Value Debunked", *Strategy & Leadership* (enero/febrero de 2000), pp. 30-36.

33. A. Ehrbar, "Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy", *Strategy & Leadership* (mayo/junio de 1999), p. 21.

34. S. Tully, "America's Wealth Creators", *Fortune* (22 de noviembre de 1999), pp. 275-284; A. B. Fisher, "Creating Stockholder Wealth: Market Value Added", *Fortune* (11 de diciembre de 1995), pp. 105-116.

35. A. B. Fisher, "Creating Stockholder Wealth: Market Value Added", *Fortune* (11 de diciembre de 1995), pp. 105-116.

36. K. Lehn y A. K. Makhija, "EVA & MVA As Performance Measures and Signals for Strategic Change", *Strategy & Leadership* (mayo/junio de 1996), p. 37.

37. R. S. Kaplan y D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (enero/febrero de 1996), pp. 75-85; R. S. Kaplan y D. P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (enero/febrero de 1992), pp. 71-79.

38. D. I. Goldenberg, "Shareholder Value Debunked", *Strategy & Leadership* (enero/febrero de 2000), p. 34.

39. C. K. Brancato, *New Performance Measures* (Nueva York: Conference Board, 1995).

40. A. Gumpus and B. Lyons, "The Balanced Scorecard at Philips Electronics", *Strategic Finance,* vol. 84 (2002), pp. 92-101.

41. P. D. Heaney, "Can Performance Be Measured?" *Progressive Grocer,* vol. 82 (2003), pp. 11-13.

42. B. P. Stivers y T. Joyce, "Building a Balanced Performance Management System", *SAM Advanced Management Journal* (primavera de 2000), pp. 22-29.

43. D. J. Skyrme y D. M. Amidon, "New Measures of Success", *Journal of Business Strategy* (enero/febrero de 1998), p. 22.

44. G. J. M. Braam y E. Nijssen, "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience", *Long Range Planning* (agosto de 2004), pp. 335-349; H. Ahn, "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", *Long Range Planning* (agosto de 2001), pp. 441-461.

45. J. M. Ivancevich, T. N. Duening, J. A. Gilbert y R. Konopaske, "Deterring White-Collar Crime", *Academy of Management Executive* (mayo de 2003), pp. 114-127.

46. R. Charan, *Boards at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), pp. 176-177.

47. T. D. Schellhardt, "Directors Get Tough: Inside a CEO Performance Review", *Wall Street Journal Interactive Edition* (27 de abril de 1998).

48. T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Using the Strategic Audit", *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1987), pp. 4-12; G. Donaldson, "A New Tool for Boards: The Strategic Audit", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1995), pp. 99-107.

49. H. Threat, "Measurement Is Free", *Strategy & Leadership* (mayo/junio de 1999), pp. 16-19.

50. Z. U. Khan, S. K. Chawla, M. F. Smith y M. F. Sharif, "Transfer Pricing Policy Issues in Europe 1992", *International Journal of Management* (septiembre de 1992), pp. 230-241.

51. H. Rothman, "You Need Not Be Big to Benchmark", *Nation's Business* (diciembre de 1992), p. 64.

52. C. W. Von Bergen y B. Soper, "A Problem with Benchmarking: Using Shaping as a Solution", *SAM Advanced Management Journal* (otoño de 1995), pp. 16-19.

53. "Tool Usage Rates", *Journal of Business Strategy* (marzo/abril de 1995), p. 12.

54. R. J. Kennedy, "Benchmarking and Its Myths", *Competitive Intelligence Magazine* (abril/junio de 2000), pp. 28-33.

55. "Just the Facts: Numbers Runners", *Journal of Business Strategy* (julio/agosto de 2002), p. 3; L. Mann, D. Samson y D. Dow, "A Field Experiment on the Effects of Benchmarking & Goal Setting on Company Sales Performance", *Journal of Management*, vol. 24, núm. 1 (1998), pp. 73-96.

56. S. A. W. Drew, "From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance", *Long Range Planning* (junio de 1997), pp. 427-141.

57. S. M. Robbins y R. B. Stobaugh, "The Bent Measuring Stick for Foreign Subsidiaries", *Harvard Business Review* (septiembre/octubre de 1973), p. 82.

58. J. D. Daniels y L. H. Radebaugh, *International Business*, 5a. edición (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), pp. 673-674.

59. W. A. Johnson y R. J. Kirsch, "International Transfer Pricing and Decision Making in United States Multinationals", *International Journal of Management* (junio de 1991), pp. 554-561.

60. "Global Economy Makes Taxing Harder", *The Futurist* (marzo/abril de 2000), p. 11; "Financial Indicators", *The Economist* (26 de agosto de 2000), p. 89.

61. "Fixing the Bottom Line", *Time* (23 de noviembre de 1992), p. 20.

62. T. A. Stewart, "The New Face of American Power", *Fortune* (26 de julio de 1993), p. 72; G. P. Zachary, "Behind Stocks' Surge Is an Economy in Which Big U.S. Firms Thrive", *Wall Street Journal* (22 de noviembre de 1995), pp. Al, A5.

63. J. M. L. Poon, R. Amuddin y H. Affrim, "Management Policies and Practices of American, British, European, and Japanese Subsidiaries in Malaysia: A Comparative Study", *International Journal of Management* (diciembre de 1990), pp. 467-474.

64. M. Egan, "Setting Standards: Strategic Advantages in International Trade", *Business Strategy Review,* vol. 13, núm. 1 (2002), pp. 51-64; L. Swatkowski, "Building Towards International Standards", *Appliance* (diciembre de 1999), p. 30.

65. C. W. L. Hill, P. Hwang y W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal* (febrero de 1990), pp. 117-128; D. Lei, J. W. Slocum, Jr., y R. W. Slater, "Global Strategy and Reward Systems: The Key Roles of Management Development and Corporate Culture", *Organizational Dynamics* (otoño de 1990), pp. 27-41; W. R. Fannin y A. F. Rodriques, "National or Global?-Control vs. Flexibility", *Long Range Planning* (octubre de 1986), pp. 84-188.

66. A. V. Phatak, *International Dimensions of Management,* 2a. edición (Boston: Kent, 1989), pp. 155-157.

67. S. McAlary, "Three Pitfalls in ERP Implementation", *Strategy & Leadership* (octubre/noviembre/diciembre de 1999), pp. 49-50.

68. J. B. White, D. Clark y S. Ascarelli, "This German Software Is Complex, Expensive-And Wildly Popular", *Wall Street Journal* (14 de marzo de 1997), pp. Al, A8; D. Ward, "Whirlpool Takes a Dive with Software Snarl", *Des Moines Register* (29 de abril de 2000), p. 8D.

69. A. Lashinsky, "Meg and the Machine", *Fortune* (1 de septiembre de 2003), pp. 68-78.

70. R. M. Hodgetts y M. S. Wortman, *Administrative Policy,* 2a. edición (Nueva York: John Wiley & Sons, 1980), p. 128.

71. J. R. Wooldridge y C. C. Snow, "Stock Market Reaction to Strategic Investment Decisions", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1990), pp. 353-363.

72. M. C. Jensen, "Corporate Budgeting Is Broken-Let's Fix It", *Harvard Business Review* (noviembre de 2001), pp. 94-101.

73. D. Henry, "Fuzzy Numbers", *Business Week* (4 de octubre de 2004), pp. 79-88.

74. D. R. Schmidt y K. E. Fowler, "Post-Acquisition Financial Performance and Executive Compensation", *Strategic Management Journal* (noviembre/diciembre de 1990), pp. 559-569.

75. H. L. Tosi, S. Werner, J. P. Katz y L. R. Gomez-Mejia, "How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay

Studies", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 2 (2000), pp. 301-339; P. Wright, M. Kroll y D. Elenkov, "Acquisition Returns, Increase in Firm Size, and Chief Executive Officer Compensation: The Moderating Role of Monitoring", *Academy of Management Journal* (junio de 2002), pp. 599-608.

76. D. Jones, "Bad News Can Enrich Executives", *Des Moines Register* (26 de noviembre de 1999), p. 8S.

77. J. F. Porac, J. B. Wade y T. G. Pollock, "Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1999), pp. 112-144.

78. C. D. Ittner y D. F. Larcker, "Coming Up Short", *Harvard Business Review* (noviembre de 2003), pp. 88-95.

79. Vea el artículo clásico de S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A. While Hoping for *E", Academy of Management Journal*, vol. 18 (diciembre de 1975), pp. 769-783.

80. W. Zellner, E. Schine y G. Smith, "Trickle-Down Is Trickling Down at Work", *Business Week* (18 de marzo de 1996), p. 34.

81. T. J. Peters y R. H. Waterman, *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper Collins, 1982), pp. 75-76.

82. T. Aeppel, "Not All Workers Find Idea of Empowerment as Neat as It Sounds", *Wall Street Journal* (8 de septiembre de 1997), pp. Al, A13.

83. R. S. Allen y M. M. Helms, "Employee Perceptions of the Relationship Between Strategy, Rewards, and Organizational Performance", *Journal of Business Strategies* (otoño de 2002), pp. 115-140; M. A. Carpenter, "The Price of Change: The Role of CEO Compensation in Strategic Variation and Deviation from Industry Strategy Norms", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6 (2000), pp. 1179-1198; M. A. Carpenter y W. G. Sanders, "The Effects of Top Management Team Pay and Firm Internationalization on MNC Performance", *Journal of Management*, vol. 30, núm. 4 (2004), pp. 509-528; J. D. Shaw, N. Gupta y J. E. Delery, "Congruence Between Technology and Compensation Systems: Implications for Strategy Implementation", *Strategic Management Journal* (abril de 2001), pp. 379-386; E. F. Montemazon, "Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Organizations", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 6 (1996), pp. 889-908.

84. D. B. Balkin y L. R. Gomez-Mejia, "Matching Compensation and Organizational Strategies", *Strategic Management Journal* (febrero de 1990), pp. 153-169.

85. C. S. Galbraith, "The Effect of Compensation Programs and Structure on SBU Competitive Strategy: A Study of Technology-Intensive Firms", *Strategic Management Journal* (julio de 1991), pp. 353-370.

86. T. A. Stewart, "CEO Pay: Mom Wouldn't Approve", *Fortune* (31 de marzo de 1997), pp. 119-120.

87. P. J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management", *Organizational Dynamics* (invierno de 1984), pp. 45-57.

88. A. Rappaport, "New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance", *Harvard Business Review* (marzo/abril de 1999), pp. 91-101.

89. Motley Pool, "Fool's School: Hooray for GE", *The (Ames, IA) Tribune* (27 de octubre de 2003), p. ID.

90. E. Iwata y B. Hansen, "Pay, Performance Don't Always Add Up", *USA Today* (30 de abril de 2004), pp. 1B-2B; W. Grossman y R. E. Hoskisson, "CEO Pay at the Crossroads of Wall Street and Main: Toward the Strategic Design of Executive Compensation", *Academy of Management Executive* (febrero de 1998), pp. 43-57.

91. *Pocket World in Figures 2004* (Londres: *The Economist* and Profile Books, 2003), p. 70.

92. *Ibid*., p. 67.

93. A. Harrington, "America's Most Admired Companies", *Fortune* (8 de marzo de 2004), pp. 80-81.

94. J. Useem, "Should We Admire Wal-Mart?", *Fortune* (8 de marzo de 2004), p. 118.

Capítulo 12

1. D. Brady, "A Thousand and One Noshes", *Business Week* (14 de junio de 2004), pp. 54-56.

2. "Don't Laugh at Gilded Butterflies", *Economist* (24 de abril de 2004), pp. 71-73

3. R. Jonash y T. Sommerlatte, *The Innovation Premium* (Perseus Books, 1999).

4. G. Getz y C. Christensen, "Should You Fear Disruptive Technology?" *Fortune* (3 de abril de 2000), pp. 249-250.

5. E. Berggen y T. Nacher, "Introducing New Products Can Be Hazardous to Your Company: Use the Right New-Solutions Delivery Tools", *Academy of Management Executive* (agosto de 2001), pp. 92-101.

6. "Fear of the Unknown", *The Economist* (4 de diciembre de 1999), pp. 61-62.

7. M. S. Malone, "Which Are the Most Valuable Companies in the New Economy?", *Forbes ASAP* (29 de mayo de 2000), pp. 212-214.

8. F. T. Rothaermel, "Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation", *Strategic Management Journal* (junio/julio de 2001), pp. 687-699.

9. S. J. Towner, "Four Ways to Accelerate New Product Development", *Long Range Planning* (abril de 1994), p. 57.

10. R. Garud y P. R. Nayyar, "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal* (junio de 1994), p. 379.

11. J. P. Andrew y H. L. Sirkin, "Innovating for Cash", *Harvard Business Review* (septiembre de 2003), pp. 76-83.

12. R. D. Hof, P. Burrows, S. Hamm, D. Brady y I. Rowley, "Building an Idea Factory", *Business Week* (22 de octubre de 2004), pp. 194-200.

13. M. A. Schilling y C. W. L. Hill, "Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives", *Academy of Management Executive* (agosto de 1998), 67-81.

14. C. Power, K. Kerwin, R. Grover, K. Alexander y R. D. Hof, "Flops", *Business Week* (16 de agosto de 1993), pp. 76-82.

15. "Expect the Unexpected", *Economist* (6 de septiembre de 2003), p. 5. Este artículo resume la investigación reportada en *Why Innovation Fails* por Carl Franklin (Londres: Spiro Press, 2003).

16. R. D. Hof, P. Burrows, S. Hamm, D. Brady y I. Rowley, "Building an Idea Factory", *Business Week* (22 de octubre de 2004), p. 196.

17. L. Rosenkopf y A. Nerkar, "Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry", *Strategic Management Journal* (abril de 2001), pp. 287-306.

18. G. C. Hill y K. Yamada, "Motorola Illustrates How an Aged Giant Can Remain Vibrant", *Wall Street Journal* (9 de diciembre de 1992), pp. Al, A14.

19. L. Huston, "Mining the Periphery for New Products", *Long Range Planning* (abril de 2004), pp. 191-196; N. Snyder, "Environmental Volatility, Scanning Intensity and Organizational

Performance", *Journal of Contemporary Business* (septiembre de 1981), p. 16.

20. R. Nobel y J. Birkinshaw, "Innovations in MNCs: Control and Communication Patterns in International R&D Operations", *Strategic Management Journal* (mayo de 1998), pp. 479-496.

21. J. Kerstetter, "An Old Hotbed with New Crops", *Business Week* (11 de octubre de 2004), pp. 164-170; P. Almeida, "Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry", *Strategic Management Journal* (diciembre de 1996), pp. 155-165.

22. E. Von Hippel, *The Sources of Innovation* (Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 1988), p. 4. Vea también S. Thomke y E. Von Hippel, "Customers As Innovators: A New Way to Create Value", *Harvard Business Review* (abril de 2002), pp. 74-81.

23. M. R. Neale y D. R. Corkindale, "Co-Developing Products: Involving Customer Earlier and More Deeply", *Long Range Planning* (junio de 1998), pp. 418-425.

24. E. Von Hippel, *The Sources of Innovation* (Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 1988), p. 107; E. Von Hippel, S. Thomke y M. Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M", *Harvard Business Review* (septiembre/octubre de 1999), p. 48.

25. L. Lavelle, "Inventing to Order", *Business Week* (5 de julio de 2004), pp. 84-85.

26. E. Von Hippel, S. Thomke y M. Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M", *Harvard Business Review* (septiembre/octubre de 1999), p. 52.

27. G. Hamel y C. K. Prahalad, "Seeing the Future First", *Fortune* (5 de septiembre de 1995), p. 70.

28. C. M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: HBS Press, 1997); J. Wade, "A Community-Level Analysis of Sources and Rates of Technological Variation in the Microprocessor Market", *Academy of Management Journal* (octubre de 1996), pp. 1218-1244.

29. C. M. Christensen y J. L. Bower, "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal* (marzo de 1996), pp. 197-218.

30. G. S. Lynn, J. G. Morone y A. S. Paulson, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review* (primavera de 1996), pp. 8-37.

31. W. I. Zangwill, "When Customer Research Is a Lousy Idea", *Wall Street Journal* (8 de marzo de 1993), p. A10.

32. S. Baker, "What Every Business Should Learn from Microsoft", *Journal of Business Strategy* (septiembre/octubre de 1998), pp. 36-41.

33. "Don't Laugh at Gilded Butterflies", *Economist* (24 de abril de 2004), pp. 71-73.

34. D. F. Kuratko, J. S. Hornsby, D. W. Naffziger y R. V. Montagno, "Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations", *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1993), p. 29.

35. "Business Bulletin", *Wall Street Journal* (1 de mayo de 1997), p. Al. La cifra mejoró de 58 ideas en 1967 a 11 en 1990 y a 7 en 1995.

36. L. G. Franko, "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor as One Reason Why", *Strategic Management Journal* (septiembre/octubre de 1989), pp. 449-474; vea también P. S. Chan, E. J. Flynn y R. Chinta, "The Strategies of Growing and Turnaround Firms: A Multiple Discriminant Analysis", *International Journal of Management* (septiembre de 1991), pp. 669-675.

37. M. J. Chussil, "How Much to Spend on R&D?" *The PIMS-letter of Business Strategy,* núm. 13 (Cambridge, MA: The Strategic Planning Institute, 1978), p. 5.

38. J. S. Harrison, E. H. Hall, Jr., y R. Nargundkar, "Resource Allocation as an Outcropping of Strategic Consistency: Performance Implications, *Academy of Management Journal* (octubre de 1993), pp. 1026-1051.

39. S. B. Graves y N. S. Langowitz, "Innovative Productivity and Returns to Scale in the Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal* (noviembre de 1993), pp. 593-605; A. Brady, "Small Is As Small Does", *Journal of Business Strategy* (marzo/abril de 1995), pp. 44-52.

40. "Small Firms Make More Than Their Share of Big Inventions", *The Small Business Advocate* (marzo de 2003), pp. 1. 4.

41. J. B. Sorensen y T. *E.* Stuart, "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 2000), pp. 81-112.

42. D. H. Freedman, "Through the Looking Glass", en "The State of Small Business", *Inc.* (21 de mayo de 1996), pp. 48-54.

43. N. Nohria y R. Gulati, "Is Slack Good or Bad for Innovation?", *Academy of Management Journal* (octubre de 1996), pp. 1245-1264.

44. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y J. S. Harrison, "Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for U.S. Executives", *Academy of Management Executive* (mayo de 1991), p. 13.

45. T. F. O'Boyle, "Steel's Management Has Itself to Blame", *Wall Street Journal* (17 de mayo de 1983), p. 32.

46. M. Silva y B. Sjogren, *Europe 1992 and the New World Power Game* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1990), p. 231.

47. E. Mansfield, M. Schwartz y S. Wagner, "Imitation Costs and Patents: An Empirical Study", *Economic Journal* (diciembre de 1981), pp. 907-918.

48. G. Stalk, Jr., y A. M. Webber, "Japan's Dark Side of Time", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1993), p. 99.

49. M. Robert, "Market Fragmentation versus Market Segmentation", *Journal of Business Strategy* (septiembre/octubre de 1992), p. 52.

50. M. J. Benner y M. Tushman, "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 2002), pp. 676-706.

51. W. T. Robinson y J. Chiang, "Product Development Strategies for Established Market Pioneers, Early Followers, and Late Entrants", *Strategic Management Journal* (septiembre de 2002), pp. 855-866.

52. C. L. Nicholls-Nixon y C. Y. Woo, "Technology Sourcing and Output of Established Firms in a Regime of Encompassing Technological Change", *Strategic Management Journal* (julio de 2003), pp. 651-666.

53. "Business Briefcase", *Des Moines Register* (17 de noviembre de 2004), p. 3D.

54. M. Silva y B. Sjogren, *Europe 1992 and the New World Power Game* (Nueva York: John Wiley & Sons), pp. 239-241. Vea también P. Nueno y J. Oosterveld, "Managing Technology Alliances", *Long Range Planning* (junio de 1988), pp. 11-17.

55. M. Krantz, "Amgen Thinks Small to Grow", *USA Today* (23 de octubre de 2003), p. 3B.

56. P. R. Nayak, "Should You Outsource Product Development?", *Journal of Business Strategy* (mayo/junio de 1993), pp. 44-45.

57. C. W. L. Hill, "Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technological Standards in Winner-Take-All Industries", *Academy of Management Executive* (mayo de 1997), pp. 7-25.

58. M. H. Roy y S. S. Dugal, "The Effect of Technological Environment and Competitive Strategy on Licensing Decisions", *American Business Review* (junio de 1999), pp. 112-118.

59. T. M. Apke, "International Licensing of Technology: Protecting Your Interests", artículo presentado en la reunión anual de *Western Decision Sciences Institute* (Honolulu, HI, 15-19 de abril de 2003).

60. "The Cost of Ideas", *Economist* (13 de noviembre de 2004), p. 71; "Patent Wars", *Economist* (8 de abril de 2000), pp. 75-78.

61. "The Right to Good Ideas", *Economist* (23 de junio de 2001), pp. 21-23.

62. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, "The Market for Corporate Control and Firm Innovation", *Academy of Management Journal* (octubre de 1996), pp. 1084-1119.

63. W. M. Cohen y D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1990), pp. 128-152.

64. P. J. Lane y M. Lubatkin, "Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal* (mayo de 1998), pp. 461-477.

65. M. B. Heeley, "Appropriating Rents from External Knowledge: The Impact of Absorptive Capacity on Firm Sales Growth and Research Productivity", artículo presentado en la *Babson Entrepreneurship Research Conference* (Wellesley, MA, 1997).

66. S. A. Zahra y G. George, "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review* (abril de 2002), pp. 185-203.

67. "The Impact of Industrial Robotics on the World of Work", *International Labour Review*, vol. 125, núm. 1 (1986). Resumido en "The Risks of Robotization", *The Futurist* (mayo/junio de 1987), p. 56.

68. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y J. S. Harrison, "Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for U.S. Executives, *Academy of Management Executive* (mayo de 1991), p. 9.

69. C. Hickman y C. Raia, "Incubating Innovation", *Journal of Business Strategy* (mayo/junio de 2002), pp. 14-18.

70. D. Dougherty y C. Hardy, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems", *Academy of Management* (octubre de 1996), pp. 1120-1153.

71. C. A. O'Reilly III y M. L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review* (abril de 2004), pp. 74-81.

72. E. M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4a. edición (Nueva York: The Free Press, 1995).

73. C. A. Lengnick-Hall, "Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Know", *Journal of Management* (junio de 1992), pp. 399-429.

74. J. R. Galbraith, "Designing the Innovative Organization", *Organizational Dynamics* (invierno de 1982), pp. 5-25.

75. P. R. Nayak, "Product Innovation Practices in Europe, Japan, and the U.S.", *Journal of Business Strategy* (mayo/junio de 1992), pp. 62-63.

76. E. M. Olson, O. C. Walker, Jr., y R. W. Ruekert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing* (enero de 1995), pp. 48-62.

77. D. Rowe, "Up and Running", *Journal of Business Strategy* (mayo/junio de 1993), pp. 48-50.

78. N. Freundlich y M. Schroeder, "Getting Everybody Into the Act", *Business Week* (edición de calidad 1991), p. 152.

79. W. D. Guth y A. Ginsberg, "Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal* (verano de 1990), p. 5.

80. S. A. Zahra y J. G. Covin, "Contextual Measures on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 10 (1995), pp. 43-58.

81. R. A. Burgelman, "Designs for Corporate Entrepreneurship", *California Management Review* (primavera de 1984), pp. 154-166; R. A. Burgelman y L. R. Sayles, *Inside Corporate Innovation* (Nueva York: The Free Press, 1986).

82. W. J. Holstein, "Remaking Motorola Isn't Easy", *U.S. News & World Report* (23 de octubre de 2000), p. 52; R. O. Crockett, "A New Company Called Motorola", *Business Week* (17 de abril de 2000), pp. 86-92.

83. T. A. Stewart, "How Teradyne Solved the Innovator's Dilemma", *Fortune* (10 de junio de 2000), pp. 188-190.

84. J. Carey, "An Ivory Tower That Spins Pure Gold", *Business Week* (19 de abril de 1999), pp. 167-170.

85. S. K. Yoder, "How H-P Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game", *Wall Street Journal* (8 de septiembre de 1994), pp. Al, A6.

86. C. Y. Woo, G. E. Willard y S. M. Beckstead, "Spin-Offs: What Are the Gains?", *Journal of Business Strategy* (marzo/abril de 1989), pp. 29-32.

87. M. A. Schilling y C. W. L. Hui, "Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives", *Academy of Management Executive* (agosto de 1998), pp. 67-81.

88. J. R. Hauser y D. Clausing, "The House of Quality", *Harvard Business Review* (mayo/junio de 1988), pp. 63-73.

89. E. H. Kessler, P. E. Bierly III y S. Gopalakrishnan, "Vasa Syndrome: Insights from a 17th-Century New-Product Disaster", *Academy of Management Executive* (agosto de 2001), pp. 80-91.

90. M. A. Schilling y C. W. L. Hill, "Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives", *Academy of Management Executive* (agosto de 1998), pp. 67-81.

91. J. B. Levin y R. D. Hof, "Has Philips Found Its Wizard?", *Business Week* (6 de septiembre de 1993), pp. 82-84.

92. O. Port, "Rating R&D: How Companies Get the Biggest Bang for the Buck", *Business Week* (5 de julio de 1993), p. 98.

93. I. Krause y J. Liu, "Benchmarking R&D Productivity", *Planning Review (*enero/febrero de 1993), pp. 16-21, 52-53.

94. L. Valikangas y P. Merlyn, "How Market-Based Organization Sustains Organic Innovation", *Business Strategy Review* (septiembre de 2002), pp. 3-6.

95. *Ibid*., p. 4.

96. M. Stepanek, "Using the Net for Brainstorming", *Business Week E.Biz* (13 de diciembre de 1999), p. EB55. (Vea la nota 28 de *The Innovator's Dilemma.*)

97. *Ibid*., pp. EB55-EB59.

98. "Robots", *Economist* (18 de octubre de 2003), p. 98.

99. J. Fowler, "Vacuums Lead Surge in Household Robots", *Des Moines Register* (21 de octubre de 2004), p. 3D.

100. *Ibid*., pp. 30.

Capítulo 13

1. Resumido de N. L. Torres, "No Sweat", *Entrepreneur* (diciembre de 2004), p. 126.

2. "Small Business Resources for Faculty, Students, and Researchers: Answers to Frequently Asked Questions", *Small Business Advocate* (mayo de 2004), p. 5.

3. W. J. Baumol, "Entrepreneurial Cultures and Countercultures", *Academy of Management Learning and Education* (septiembre

de 2004), pp. 316-326; *The State of Small Business: A Report to the President* (Washington, DC: Oficina de la Imprenta del Gobierno de Estados Unidos, 1987), p. 117.

4. J. Castro, J. McDowell y W. McWhirter, "Big vs. Small", *Time* (5 de septiembre de 1988), p. 49. Este enfoque recibe el apoyo de un estudio realizado en 2003 por la Administración de Pequeñas Empresas de Estados Unidos que descubrió que la patente de una pequeña empresa tiene más posibilidades que la de una gran corporación de estar entre el 1% de las patentes citadas con mayor frecuencia.

5. B. Headd, "Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure", *Small Business Economics* (agosto de 2003), según se citó en "Frequency of Small Business Failure Reassessed by Advocacy Economist", *Small Business Advocate* (octubre de 2003), p. 2.

6. M. J. Foster, "Scenario Planning for Small Businesses", *Long Range Planning* (febrero de 1993), p. 123; M. S. S. El-Namacki, "Small Business-The Myth and the Reality", *Long Range Planning* (agosto de 1990), p. 79.

7. J. Hopkins, "Study: New Company Failure Rate Not So High", *USA Today* (18 de febrero de 2003), p. IB. Este artículo resume el estudio realizado por Brian Headd en 2003 para la Administración de Pequeñas Empresas, que reveló que, después de cuatro años, 50% de las que habían cerrado incluía 33% que fueron consideradas improductivas. El resto, esto es 17%, fueron vendidas o cerradas, pero sus fundadores las consideraron exitosas. Según un estudio de Dun & Bradstreet de 800,000 pequeñas empresas estadounidenses iniciadas en 1985, 70% todavía estaban funcionando en marzo de 1994. A diferencia de otros estudios, éste contaba las empresas como fracasos sólo si debían dinero en el momento de su desaparición. Vea también J. Aley, "Debunking the Failure Fallacy", *Fortune* (6 de septiembre de 1993), p. 21.

8. R. N. Lussier, "Startup Business Advice from Business Owners to Would-Be Entrepreneurs", *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1995), pp. 10-13.

9. J. W. Carland, F. Hoy, W. R. Boulton y J. A. C. Carland, "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review* (abril de 1984), p. 358; J. W. Carland, J. C. Carland, F. Hoy y W. R. Boulton, "Distinctions Between Entrepreneurial and Small Business Ventures", *International Journal of Management* (marzo de 1988), pp. 98-103.

10. S. P. Galante, "Counting on a Narrow Market Can Cloud Company's Future", *Wall Street Journal* (20 de enero de 1986), p. 17. La afirmación de Sexton de que las empresas emprendedoras realizan una planificación estratégica más compleja que las pequeñas empresas recibe el apoyo de C. H. Matthews y S. G. Scott, "Uncertainty and Planning in Small Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment", *Journal of Small Business Management* (octubre de 1995), pp. 34-52. Vea también W. H. Stewart, Jr., W. E. Watson, J. C. Carland y J. W. Carland, "A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers", *Journal of Business Venturing* (marzo de 1999), pp. 189-214.

11. D. Fields, "Mrs. Fields' Weekends", *USA Weekend* (3 a 5 de febrero de 1989), p. 16; M. Alpert, "In the Chips", *Fortune* (17 de julio de 1989), pp. 115-116.

12. J. S. Bracker, B. W. Keats y J. N. Pearson, "Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry", *Strategic Management Journal* (noviembre/diciembre de 1988), pp. 591-603; J. Kargar y J. A. Parnell, "Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms: An Empirical Investigation", *Journal of Business Strategies* (primavera de 1996), pp. 1-20; C. R. Schwenk y C. B. Shrader, "Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis", *Entrepreneurship Theory & Performance* (primavera de 1993), pp. 53-64; L. W. Rue y N. A. Ibrahim, "The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses", *Journal of Small Business Management* (octubre de 1998), pp. 24-32.

13. W. H. Baker, H. Lon y B. Davis, "Business Planning in Successful Small Firms", *Long Range Planning* (diciembre de 1993), pp. 82-88. Otro estudio de 184 administradores-propietarios de pequeñas empresas del Medio Oriente de Estados Unidos descubrió que usaban la planificación estratégica documentando formalmente su misión (99%), objetivos (95%) y estrategias (93%). Vea D. F. Kuratko, J. C. Goodale y J. S. Hornsby, "Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms", *Journal of Small Business Management* (octubre de 2001), pp. 293-311.

14. S. C. Perry, "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.", *Journal of Small Business Management* (julio de 2001), pp. 201-208.

15. D. B. Bradley III, "The Importance of Marketing Planning to Prevent Small Business Failure", artículo presentado en la reunión anual de la Small Business Institute Directors Association (SBIDA) (San Diego, CA, 7-9 de febrero de 2002).

16. L. W. Rue y N. A. Ibrahim, "The Status of Planning in Smaller Family-Owned Businesses", *Family Business Review* (primavera de 1996), pp. 29-43.

17. A. Thomas, "Less Is More: How Less Formal Planning Can Be Best", en *The Strategic Planning Management Reader*, editado por L. Fahey (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 331-336; C. B. Shrader, C. L. Mulford y V. L. Blackburn, "Strategic and Operational Planning, Uncertainty y Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management* (octubre de 1989), pp. 45-60.

18. R. B. Robinson, Jr., y J. A. Pearce II, "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations", *Strategic Management Journal* (julio/septiembre de 1983), pp. 197-207; R. Ackelsberg y P. Arlow, "Small Businesses Do Plan and It Pays Off", *Long Range Planning* (octubre de 1985), pp. 61-67.

19. M. Berry, "Strategic Planning in Small High-Tech Companies", *Long Range Planning* (junio de 1998), pp. 455-466.

20. F. Delmar y S. Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?", *Strategic Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 1165-1185; S. Shane y F. Delmar, "Planning for the Market: Business Planning Before Marketing and the Continuation of Organizing Efforts", *Journal of Business Venturing* (noviembre de 2004), pp. 767-785.

21. T. Mazzarol, "Do Formal Business Plans Really Matter? A Survey of Small Business Owners in Australia", artículo presentado en la 45a. Conferencia Internacional de Pequeñas Empresas (ICSB) Conferencia Mundial 2000 (Brisbane, Australia, 7-10 de junio de 2000).

22. S. C. Perry, "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.", *Journal of Small Business Management* (julio de 2001), pp. 201-208.

23. V. Fowler, "Business Study Focuses on Failures", *Des Moines Register* (9 de agosto de 1992), p. Gl. Para obtener información sobre la elaboración de un plan de negocios, vea R. Hisrich y M. Peters, *Entrepreneurship*, 6a. edición (Nueva York: Irwin/McGraw-Hill, 2004).

24. M. K. Fiegener, B. M. Brown, D. R. Dreux IV y W. J. Dennis, Jr., "CEO Stakes and Board Composition in Small Private Firms", *Entrepreneurship Theory & Practice* (verano de 2000), pp. 5-24.

25. L. W. Busenitz, D. D. Moesel, J. O. Fiet y J. B. Barney, "The Framing of Perceptions of Fairness in the Relationship Between Venture Capitalists and New Venture Teams", *Entrepreneurship Theory & Practice* (primavera de 1997), pp. 5-21.

26. V. H. Fried, G. D. Bruton y R. D. Hisrich, "Strategy and the Board of Directors in Venture Capital-Backed Firms", *Journal of Business Venturing* (noviembre de 1999), pp. 493-503.

27. D. L. Sexton y F. I. Steele, *Leading Practices of Fast Growth Entrepreneurs* (Kansas City, MO: National Center for Entrepreneurship Research, 1997).

28. D. J. Garsombke y T. W. Garsombke, "An Empirical Investigation of the Utilization of External and Internal Boards of Directors and Management Advisory Assistance on the Performance of Small Businesses", *Journal of Business Strategies* (otoño de 1996), pp. 167-184.

29. "Does Sarbanes-Oxley Hurt Shareholders and Hide Poor Management?" *Knowledge@Wharton* (17-30 de noviembre de 2004).

30. Ibid.

31. J. C. Shuman y J. A. Seeger, "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms", *American Journal of Small Business* (verano de 1986), p. 14.

32. R. C. Pineda, L. D. Lerner, M. C. Miller y S. J. Phillips, "An Investigation of Factors Affecting the Information-Search Activities of Small Business Managers", *Journal of Small Business Management* (enero de 1998), pp. 60-71.

33. S. Birley y P. Westhead, "Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firms", *Strategic Management Journal* (noviembre/diciembre de 1990), pp. 535-557; J. L. Ward y C. E. Aronloff, "How Family Affects Strategy", *Small Business Forum* (otoño de 1994), pp. 85-90.

34. P. Westhead, "Company Performance and Objectives Reported by First and Multi-Generation Family Companies: A Research Note", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, núm. 1 (2003), pp. 93-105; J. Wiklund, P. Davidsson y F. Delmar, "What Do They Think and Feel About Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth", *Entrepreneurship Theory & Practice* (primavera de 2003), pp. 247-270; A. Morrison, J. Breen y S. Ali, "Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity", *Journal of Small Business Management* (octubre de 2003), pp. 417-425.

35. J. R. Baum, E. A. Locke y K. G. Smith, "A Multidimensional Model of Venture Growth", *Academy of Management Journal* (abril de 2001), pp. 292-303; J. Florin, M. Lubatkin y W. Schulze, "A Social Capital Model of High-Growth Ventures", *Academy of Management Journal* (junio de 2003), pp. 374-384.

36. J. Low y P. C. Kalafut, *Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance* (Nueva York: Perseus Publishing, 2002), según se citó en "Counting Intangible Assets", *Futurist* (septiembre/octubre de 2003), pp. 12-13.

37. P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (Nueva York: Harper Collins, 1985), pp. 30-129.

38. F. Donnely, "Let zBox Accept Deliveries", *Des Moines Register* (31 de octubre de 2000), p. TW1.

39. D. Stipp, "Inventor on the Verge of a Nervous Breakthrough", *Fortune* (29 de marzo de 1999), pp. 10-1-117.

40. D. Whitford, "Taking BET Back from the Street", *Fortune* (9 de noviembre de 1998), pp. 167-170.

41. A. Bianchi, "Medical-Food Start-up Offers Tasty Treatments", *Inc.* (enero de 1997), p. 15.

42. C. W. Hofer y W. R. Sandberg, "Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success", *American Journal of Small Business* (verano de 1987), pp. 12-23. Vea también J. J. Chrisman y A. Bauerschmidt, "New Venture Performance: Some Critical Extensions to the Model", artículo presentado en el State-of-the-Art Symposium on Entrepreneurship (Ames: Iowa State University, 12-14 de abril de 1992).

43. K. C. Robinson, "An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures", *Journal of Business Venturing* (marzo de 1999), pp. 165-187.

44. Entrevista con C. Bagley por J. Useem, "Forget Patents, Says Stanford Prof", *Inc.* (octubre de 1996), p. 23.

45. K. C. Robinson, "An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures", *Journal of Business Venturing* (marzo de 1999), pp. 165-187.

46. J. Wade, "A Community-Level Analysis of Sources and Rates of Technological Variation in the Microprocessor Market", *Academy of Management Journal* (octubre de 1996), p. 1218-1244.

47. Apoyado por R. C. Shrader y M. Simon, "Corporate *Versus* Independent New Ventures: Resources, Strategy, and Performance Differences", *Journal of Business Venturing* (enero de 1997), pp. 47-66; R. Tonge, P. C. Larsen y M. Ito, "Strategic Leadership in Super-Growth Companies-A Reappraisal", *Long Range Planning* (diciembre de 1998), pp. 838-847; G. Qian y L. Li, "Profitability of Small-and Medium-Sized Enterprises in High-Tech Industries: The Case of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal* (septiembre de 2003), pp. 881-887.

48. K. M. Weaver y P. Dickson, "Strategic Alliances", *NFIB National Small Business Poll*, vol. 4, núm. 4 (2004).

49. J. R. Baum, E. A. Locke y K. G. Smith, "A Multidimensional Model of Venture Growth", *Academy of Management Journal* (abril de 2001), pp. 292-303; A. C. Cooper, G. E. Willard y C.Y. Woo, "A Reexamination of the Niche Concept", en *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, 2a. edición, editado por H. Mintzberg y J. B. Quinn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 619-628; P. P. McDougall, J. G. Covin, R. B. Robinson, Jr., y L. Herron, "The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content", *Strategic Management Journal* (septiembre de 1994), pp. 537-554; C. E. Bamford, T. J. Dean y P. P. McDougall, "Initial Strategies and New Venture Growth: An Examination of the Effectiveness of Broad *vs.* Narrow Breadth Strategies", en *Frontiers of Entrepreneurial Research*, editado por P. D. Reynolds y otros (Babson Park, MA: Babson College, 1997), pp. 375-389; G. H. Lim, K. S. Lee y S. J. Tan, "SMEs' Market Entry Strategy: Substitution Instead of Niching", artículo presentado en el International Council for Small Business Conference (Nápoles, Italia, junio de 1999).

50. J. Wiklund y D. Shepherd, "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses", *Strategic Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 1307-1314; J. Kickul y L. K. Gundry, "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation", *Journal of Small Business Management* (abril de 2002), pp. 85-97.

51. H. P. Welsch, "Entrepreneurs' Personal Characteristics: Causal Models", artículo presentado en el State-of-the-Art Symposium on Entrepreneurship (Ames: Iowa State University, 12-14 de abril de 1992); A. Rahim, "Stress, Strain, and Their Moderators:

An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Managers", *Journal of Small Business Management* (enero de 1996), pp. 46-58; C. Korunka, H. Frank, M. Lueger y J. Mugler, "The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process-A Configurational Approach", *Entrepreneurship Theory & Practice* (otoño de 2003), pp. 23-42.

52. M. Kets de Vries, "The Dark Side of Entrepreneurship", *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre de 1985), pp. 160-167.

53. C. Cooper, F. J. Gimeno-Gascon y C. Y. Woo, "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing* (volumen 9, 1994), pp. 371-395; H. R. Feeser y G. E. Willard, "Founding Strategies and Performance in High-Tech Firms", en *Handbook of Business Strategy, 1991/92 Yearbook*, editado por H. E. Glass y M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1991), pp. 2.1-2.18.

54. R. Ricklefs y U. Gupta, "Traumas of a New Entrepreneur", *Wall Street Journal* (10 de mayo de 1989), p. Bl.

55. N. C. Churchill y V. L. Lewis, "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review* (mayo/junio de 1983), pp. 30-50. El ciclo de vida recibe el apoyo de la investigación realizada por M. Beverland, "Organizational Life Cycles in Small Enterprises", artículo presentado en la 45a. Conferencia Internacional de Pequeñas Empresas (ICSB) Conferencia Mundial (Brisbane, Australia, 7-10 de junio de 2000).

56. J. W. Petty y W. D. Bygrave, "What Does Finance Have to Say to the Entrepreneur?", *Journal of Small Business Finance* (primavera de 1993), pp. 125-137.

57. K. D. Brouthers, F. Andriessen y J. Nicolaes, "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies", *Long Range Planning* (febrero de 1998), pp. 130-138.

58. Vea C. Farrell, K. Rebello, R. D. Hof y M. Maremont, "The Boom in IPOs", *Business Week* (18 de diciembre de 1995), pp. 64-72 y S. Gruner, "When Mom & Pop Go Public", *Inc.* (diciembre de 1996), pp. 66-73.

59. A. Caruana, M. H. Morris y A. J. Vella, "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms", *Journal of Small Business Management* (enero de 1998), pp. 16-29.

60. F. David, D. Kelley y F. David, "Small Business Owner Succession Planning: An Empirical Study", *Management in Practice*, Society for the Advancement of Management, núm. 1 (2002), p. 3.

61. M. C. Sonfield, R. N. Lussier, S. Pfeifer, S. Manikutty, L. Maherault y L. Verdier, "A Cross-National Investigation of First-Generation and Subsequent-Generation Family Members", artículo presentado en la Small Business Institute Conference (Clearwater, FL, 12-14 de febrero de 2004).

62. J. Magretta, "Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom", *Harvard Business Review* (enero/febrero de 1998), pp. 113-123.

63. "Passing on the Crown", *Economist* (6 de noviembre de 2004), pp. 69-71.

64. M. K. Allio, "Family Businesses: Their Virtues, Vices, and Strategic Path", *Strategy & Leadership*, vol. 32, núm. 4 (2004), pp. 24-33; J. Weber, E. Lavelle, T. Lowry, W. Zellner y A. Barren, "Family. Inc.", *Business Week* (10 noviembre de 2003), pp. 100-114.

65. S. Birley, D. Ng y A. Godfrey, "The Family and the Business", *Long Range Planning* (diciembre de 1999), pp. 598-608; "Passing on the Crown", *Economist* (6 de noviembre de 2004), pp. 69-71.

66. J. Magretta, "Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom", *Harvard Business Review* (enero/febrero de 1998), p. 119.

67. "Family Business: Why Firms Do Well When Founders Are at the Helm?", *Knowledge@Wharton* (20 de octubre-2 de noviembre de 2004).

68. N. C. Churchill y K. J. Hatten, "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business* (invierno de 1987), pp. 51-64.

69. J. L. Ward y C. E. Aronoff, "Shirt Sleeves to Shirt Sleeves", *Nation's Business* (septiembre de 1992), pp. 62-63.

70. "Passing on the Crown", *Economist* (6 de noviembre de 2004), pp. 69-71.

71. J. Applegate, "Business People in Bermuda Get Sloppy Without Taxes", *Des Moines Register* (6 de julio de 1992), p. 8B.

72. P. L. Huff, R. M. Harper, Jr., y A. E. Eikner, "Are There Differences in Liquidity and Solvency Measures Based on Company Size?" *American Business Review* (junio de 1999), pp. 96-106.

73. R. I. Levin y V. R. Travis, "Small Company Finance: What the Books Don't Say", *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre de 1987), pp. 30-32.

74. M. Gladwell, *The Tipping Point* (Nueva York: Little, Brown and Co., 2000).

75. M. Henricks, "Big Tippers", *Entrepreneur* (diciembre de 2000), pp. 95-96.

76. D. Brady, "The Brains Behind Blackberry", *Business Week* (19 de abril de 2004), pp. 55-56.

77. *Pocket World in Figures 2004* (Londres: Economist and Profile Books, 2003), p. 58.

78. R. Florida, "Breakthrough Ideas for 2004: No Monopoly on Creativity", *Harvard Business Review* (febrero de 2004), pp. 14-15.

Capítulo 14

1. R. Imrie, "Ink Venture Reaps Profits for High-Tech Monks", *Des Moines Register* (27 de febrero de 2004), p. 3D; G. Williams, "Charity Begins at Work", *Entrepreneur* (diciembre de 2005), p. 40.

2. C. Penttila, "Heart of Gold", *Entrepreneur* (septiembre de 2004), pp. 19-22.

3. *Ibid*., *p.22.*

4. P. F. Drucker, "What Business Can Learn from Nonprofits", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1989), p. 89.

5. "The Non-Profit Sector: Love or Money", *The Economist* (14 de noviembre de 1998), pp. 68-73.

6. G. Rudney, "The Scope and Dimensions of Nonprofit Activity", en *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, editado por W. W. Powell (New Haven, CT: Yale University Press, 1987), p. 56; C. P. McLaughlin, *The Management of Nonprofit Organizations* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1986), p. 4.

7. M. O'Neill, *The Third America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

8. K. Ascher y B. Nare, "Strategic Planning in the Public Sector", *International Review of Strategic Management*, vol. 1, editado por D. E. Hussey (Nueva York: John Wiley & Sons, 1990), pp. 297-315; I. Unterman y R. H. Davis, *Strategic Management of Not-for-Profit Organizations* (Nueva York: Praeger Press, 1984), p. 2.

9. P. V. Jenster y G. A. Overstreet, "Planning for a Non-Profit Service: A Study of U.S. Credit Unions", *Long Range Planning* (abril de 1990), pp. 103-111; G. J. Medley, "Strategic Planning for the World Wildlife Fund", *Long Range Planning* (febrero de 1988), pp. 46-54.

10. J. G. Simon, "The Tax Treatment of Nonprofit Organizations: A Review of Federal and State Policies", en *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, editado por W. W. Powell (New Haven, CT: Yale University Press, 1987), pp. 67-98.

11. B. P. Keating y M. O. Keating, *Not-for-Profit* (Glen Ridge, NJ: Thomas Horton & Daughters, 1980), p. 21.

12. K. A. Froelich, "Business Management in Nonprofit Organizations", artículo presentado a la Midwest Management Society (Chicago, 1995).

13. J. D. Hunger y T. E. Wheelen, "Is Strategic Management Appropriate for Not-for-Profit Organizations?", en *Handbook of Business Strategy, 1989/90 Yearbook*, editado por H. E. Glass (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1989), pp. 3.1-3.8. El argumento de que el patrón de la influencia ambiental sobre la toma de decisiones estratégicas de la organización deriva de las fuentes de ingreso de ésta, concuerda con las autoridades en la materia. Vea R. E. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* (febrero de 1962), pp. 31-41; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), pp. 30-31 y J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Nueva York: HarperCollins, 1978), p. 44.

14. M. Goold, "Institutional Advantage: A Way into Strategic Management in Not-for-Profit Organizations", *Long Range Planning* (abril de 1997), pp. 291-293.

15. K. Ascher y B. Nare, "Strategic Planning in the Public Sector", *International Review of Strategic Management,* vol. 1, editado por D. E. Hussey (Nueva York: John Wiley & Sons, 1990), pp. 297-315; R. McGill, "Planning for Strategic Performance in Local Government", *Long Range Planning* (octubre de 1988), pp. 77-84.

16. Lorna Lavender, supervisora de Ames (Iowa) Animal Shelter, citado por K. Petty, "Animal Shelter Cares for Homeless", *ISU Daily* (25 de julio de 1996), p. 3.

17. E. Ferlie, "The Creation and Evolution of Quasi Markets in the Public Sector: A Problem for Strategic Management", *Strategic Management Journal* (invierno de 1992), pp. 79-97. La investigación ha descubierto que los hospitales con fines de lucro tienen más componentes en su declaración de misión, que incluyen los servicios principales, los clientes meta y el área geográfica que los hospitales sin fines de lucro. Vea R. Subramanian, K. Kumar y C. C. Yauger, "Mission Statements of Hospitals: An Empirical Analysis of Their Contents and Their Relationship to Organizational Factors", *Journal of Business Strategies* (primavera de 1993), pp. 63-78.

18. W. H. Newman y H. W. Wallender III, "Managing Not-for-Profit Enterprises", *Academy of Management Review* (enero de 1978), p. 26.

19. *Ibid*., p. 27. El siguiente análisis sobre los efectos de estas características limitantes se tomó de las páginas 27-31.

20. J. Denis, A. Langley y D. Lozeau, "Formal Strategy in Public Hospitals", *Long Range Planning* (febrero de 1991), pp. 71-82.

21. F. Heffron, *Organization Theory and Public Administration* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989), p. 132.

22. V. K. Rangan, "Lofty Missions, Down-to-Earth Plans", *Harvard Business Review* (marzo de 2004), pp. 112-119.

23. F. Heffron, *Organization Theory and Public Administration* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 103-115.

24. R. T. Ingram, *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, 2a. edición (Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1997), pp. 9-10.

25. A. C. Smith, "Endowment Use Overlooked", *St. Petersburg Times* (23 de junio de 2000), p. 3B. La junta de Eckerd fue muy criticada porque toleró prácticas financieras inadecuadas de parte de su presidente y permitió que se dilapidaran las donaciones del colegio.

26. I. Unterman y R. H. Davis, *Strategic Management of Not-for-Profit Organizations* (Nueva York: Praeger Press, 1984), p. 174; J. A. Alexander, M. L. Fennell y M. T. Halpern, "Leadership Instability in Hospitals: The Influence of Board-CEO Relations and Organizational Growth and Decline", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1993), pp. 74-99.

27. K. A. Froelich, "Business Management in Nonprofit Organizations", artículo presentado a la Midwest Management Society (Chicago, 1995), p. 9.

28. R. M. Kanter y D. V. Summers, "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach", en *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, editado por W. W Powell (New Haven, CT: Yale University Press, 1987), p. 163.

29. J. P. Dalsimer, *Understanding Nonprofit Financial Statement: A Primer for Board Members*, 2a. edición (Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards, 1997), p. 17.

30. V. K. Rangan, "Loft Missions: Down-to-Earth Plans", *Harvard Business Review* (marzo de 2004), pp. 112-119.

31. *Ibid*., p. 115.

32. R. P. Nielsen, "SMR Forum: Strategic Piggybacking-A Self-Subsidizing Strategy for Nonprofit Institutions", *Sloan Management Review* (verano de 1982), pp. 65-69; R. P. Nielsen, "Piggybacking for Business and Nonprofits: A Strategy for Hard Times", *Long Range Planning* (abril de 1984), pp. 96-102.

33. D. C. Bacon, "Nonprofit Groups: An Unfair Edge?" *Nation's Business* (abril de 1989), pp. 33-34; "Universities Push Auxiliary Services to Generate More Revenue", *Wall Street Journal* (27 de abril de 1995), p. Al.

34. M. Langley, "Nonprofit Hospitals Sometimes Are That in Little but Name", *Wall Street Journal* (14 de julio de 1997), p. Al. Vea también D. Brady, "When Nonprofits Go After Profits", *Business Week* (26 de junio de 2000), pp. 173-178; E. Skloot, "Should Not-for-Profits Go into Business?", *Harvard Business Review* (enero/febrero de 1983), p. 21; E. Felsenthal, "As Nonprofits Add Sidelines, IRS Takes Aim", *Wall Street Journal* (3 de mayo de 1996), p. B1.

35. C. Penttila, "Heart of Gold", *Entrepreneur* (septiembre de 2004), p. 22.

36. R. P. Nielsen, "Piggybacking Strategies for Nonprofits: A Shared Costs Approach", *Strategic Management Journal* (mayo/junio de 1986), pp. 209-211.

37. "Universities Push Auxiliary Services to Generate More Revenue" (boletín de negocios), *Wall Street Journal* (27 de abril de 1995), p. Al.

38. R. A. Krishnan, S. Joshi y H. Krishnan, "The Influence of Mergers on Firms' Product-Mix Strategies", *Strategic Management Journal* (junio de 2004), pp. 587-611.

39. *Ibid*.

40. K. G. Provan, "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System", *Academy of Management Review* (julio de 1984), pp. 494-504; R. D. Luke, J. W. Begun y D. D. Pointer, "Quasi-Firms: Strate-

gic Interorganizational Forms in the Health Care Industry", *Academy of Management Review* (enero de 1989), pp. 9-19.

41. "More Colleges Are Opting for Mergers", *The (Ames, IA) Daily Tribune* (12 de agosto de 1998), p. B3.

42. *Pocket World in Figures 2004* (Londres: Economist and Profile Books, 2003), p. 95.

43. *Ibid*., p. 83.

Capítulo 15

1. M. Heimer, "Wall Street Sherlock", *Smart Money* (julio de 2003), pp. 103-107.

2. *Ibid*., p. 107.

3. *Ibid*., p. 105.

4. *Ibid*., p. 105.

5. *Ibid*., p. 105.

6. M. Vanac, "What's a Novice Investor to Do?", *Des Moines Register* (30 de noviembre de 1997), p. 3G.

7. A. R. Sorking, "New Path on Mergers Could Contain Loopholes", *The (Ames, IA) Daily Tribune* (9 de enero de 2001), p. B7; "Firms Resist Effort to Unveil True Costs of Doing Business", *USA Today* (3 de julio de 2000), p. 10A.

8. M. S. Fridson, *Financial Statement Analysis* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), pp. 192-194.

9. D. H. Bangs, *Managing by the Numbers* (Dover, NH: Upstart Publications, 1992), pp. 106-107.

10. "Consumer Prices", *Economist* (8 de mayo de 2004), p. 98.



Sección A

Gobierno corporativo y ética: asuntos de liderazgo ejecutivo

CASO 1

El Wallace Group

Laurence J. Stybel

Frances Rampar, presidenta de Rampar Associates, tamborileaba con sus dedos sobre el escritorio. Debía reunir las piezas para realizar una presentación de ventas eficaz a Harold Wallace.

Hal Wallace era el presidente del Wallace Group. Él le había pedido a Rampar que llevara a cabo una serie de entrevistas con algunos de sus empleados clave, como preparación para un posible trabajo de consultoría para Rampar Associates.

Durante los últimos tres días, Rampar habló con algunas de estas personas clave y recibió material sobre los antecedentes de la empresa. El problema no era encontrar el problema. ¡El problema era que había muchos problemas!

Antecedentes del Wallace Group

El Wallace Group, Inc., es una empresa diversificada que se dedica a la fabricación y desarrollo de productos y sistemas técnicos (vea el **cuadro 1**). La empresa está integrada actualmente por tres grupos operativos y un equipo corporativo. Los tres grupos son de electrónica, plásticos y químicos, cada uno de los cuales opera bajo la dirección de un vicepresidente de grupo (vea los **cuadros 2, 3** y **4**). La empresa genera 70 millones de dólares en ventas como fabricante de plásticos, productos químicos, así como de componentes y sistemas electrónicos. Las ventas principales son a grandes contratistas de los mercados gubernamental y del automóvil. Con respecto al volumen de ventas, los grupos de plásticos y químicos son aproximadamente iguales y en conjunto tienen el mismo tamaño que el grupo de electrónica.

A su vez, este último compite en las áreas de microelectrónica, sensores electromagnéticos, antenas, microondas y minicomputadoras. Actualmente, estas destrezas se dedican sobre todo a la ingeniería y la fabricación de equipo de prevención para aviones. Esto incluye sistemas de detección por radar que permite a la tripulación de un avión saber que están siendo rastreados por unidades de radar en tie-

Cuadro 1
Un extracto del informe anual

A los accionistas:

El año pasado fue un año de logros para el Wallace Group, aunque con algunos puntos débiles reconocidos. Este es un periodo de consolidación, de fortalecimiento de nuestra capacidad interna para el crecimiento y desarrollo futuros. Actualmente, estamos en el proceso de crear un equipo de administración sólido para enfrentar los retos que estableceremos para el futuro.

A pesar de nuestra incapacidad para lograr algunos objetivos, obtuvimos un beneficio de 3,521,000 dólares antes de impuestos, que representó un crecimiento con relación a las utilidades del año previo. Además, hemos declarado un dividendo por quinto año consecutivo, aunque menor que el del año pasado. No obstante, la retención de las ganancias es indispensable si deseamos establecer un fundamento firme para logros futuros.

En la actualidad, el Wallace Group ha alcanzado un nivel de estabilidad. Tenemos una posición sólida en nuestros mercados actuales y podemos decidir simplemente implementar controles internos rígidos y maximizar nuestros beneficios. Sin embargo, esto no sería una estrategia de crecimiento. En vez de eso, hemos elegido adoptar una postura más agresiva en el futuro, alcanzar nuevos mercados siempre que sea posible e instituir los controles necesarios para avanzar de manera planificada y ordenada.

El grupo de electrónica tuvo un buen rendimiento el año pasado y participa en dos programas mayores mediante contratos con el Departamento de Defensa. Éstos son programas de desarrollo que nos dan la oportunidad de realizar ventas continuas después de probar el producto final. Ambos programas conllevan la creación de sistemas de pantalla tácticos para aviones construidos por Lombard Aircraft para la Marina y la Fuerza Aérea. Las posibles ventas futuras de estos proyectos podrían sumar aproximadamente 56 millones de dólares durante los próximos cinco años. Además, estamos desarrollando perfeccionamientos técnicos de sistemas antiguos ya instalados, mediante contratos con el Departamento de la Armada.

En el futuro, seguiremos ofreciendo nuestra competencia técnica en estos sistemas de pantalla tácticos y anticipando grandes adelantos y éxitos adicionales para satisfacer las demandas de este mercado. No obstante, también creemos que podemos hacer contribuciones únicas a otros mercados y, con ese fin, estamos realizando las inversiones necesarias para expandir nuestras oportunidades.

El grupo de plásticos también tuvo un rendimiento sólido el año pasado y siguió siendo un proveedor importante de Chrysler, Martin Tool, Foster Electric y, por supuesto, de nuestro grupo de electrónica. El mercado de este grupo continúa expandiéndose y consideramos que las inversiones adicionales en este grupo nos permitirán capturar una mayor participación en el futuro.

Debemos admitir que el rendimiento del grupo de químicos no ha sido tan satisfactorio como se pronosticó el año pasado. Sin embargo, pudimos obtener una pequeña cantidad de beneficios de esta operación y detener lo que era una disminución potencialmente peligrosa de los beneficios. Creemos que esta situación es sólo temporal y que las inyecciones de capital para el desarrollo de nueva tecnología, más la racionalización de las operaciones han estabilizado la situación. El siguiente paso será iniciar un marketing más agresivo para aprovechar las fortalezas básicas del grupo.

En general, la perspectiva parece ser un crecimiento moderado, pero rentable. El término medio será crear la tecnología y los controles necesarios para desarrollar nuestras ofertas de mercado y crecer de manera planificada y bien dirigida. Podemos esperar que nuestras acciones de mejoramiento de los diversos grupos de la empresa se arraiguen con el paso de los años con efectos positivos en los resultados.

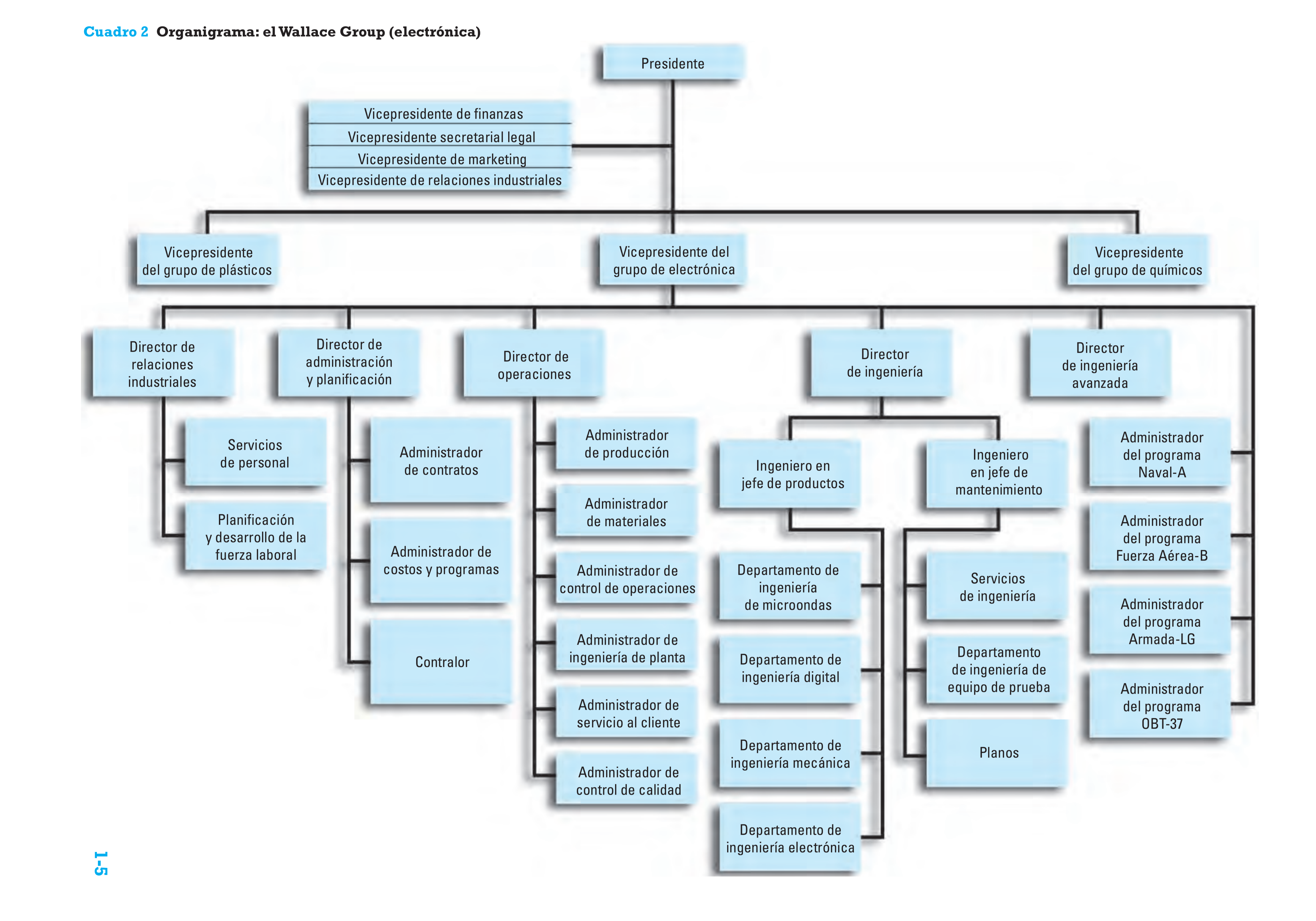
Deseamos expresar nuestro aprecio a todos los que participaron en nuestros proyectos este año pasado.

Harold Wallace
Presidente y director

rra, barcos u otro avión. Además, la empresa fabrica pantallas que proporcionan a la tripulación una "solución" visual sobre dónde se encuentran con relación a las unidades de radar que la rastrean.

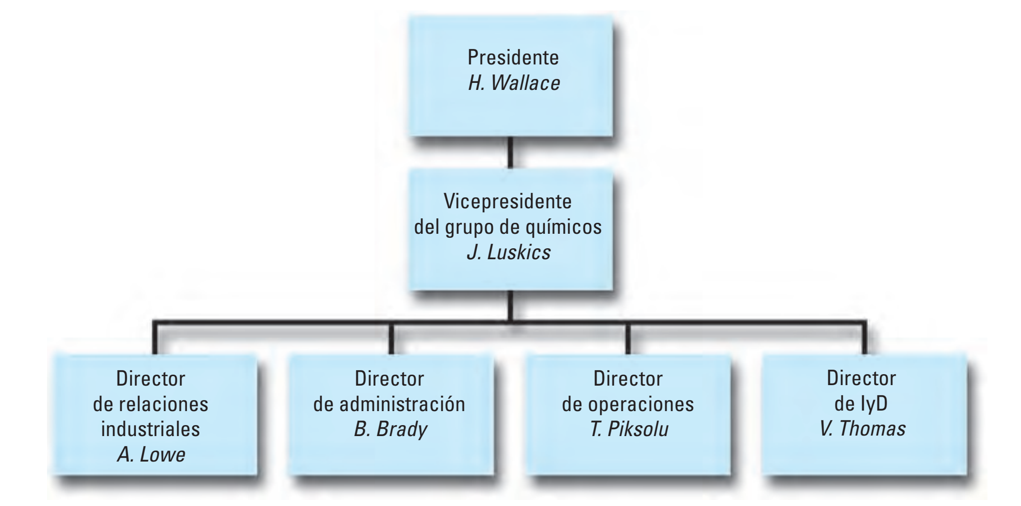
Además de fabricar sistemas probados desarrollados en épocas pasadas, el Wallace Group participa actualmente en dos programas mayores y dos menores, todos los cuales incluyen sistemas de pantalla. El programa Naval-A requiere el desarrollo de un sistema de pantalla para un avión de guerra táctica; el programa Fuerza Aérea-B es otro sistema similar para un avión de observación. Los pedidos de producción actuales se solicitaron por adelantado después de pruebas de vuelo. Los dos programas menores, Armada-LG y OBT-37, conllevan la incorporación de nueva tecnología en los sistemas de aviones existentes.

Cuadro 2 Organigrama: el Wallace Group (electrónica)





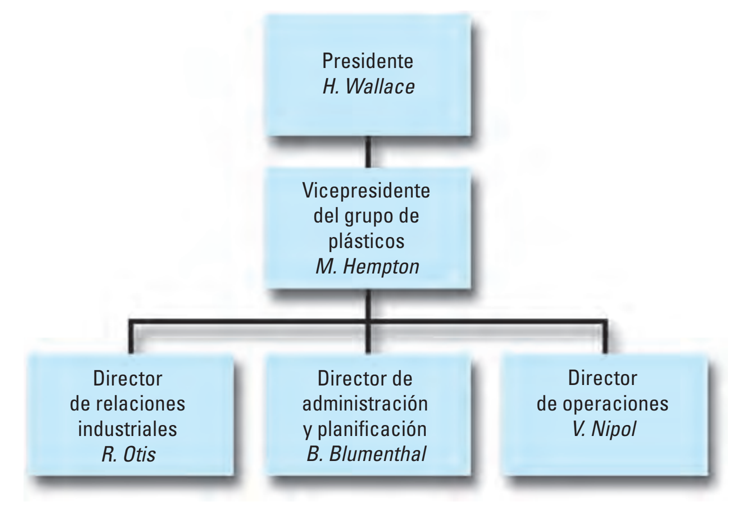
Cuadro 3
El Wallace Group (químicos)



El grupo de plásticos fabrica componentes plásticos que se utilizan en la industria electrónica, automotriz y otras industrias que requieren productos plásticos. Estos productos incluyen interruptores, botones, llaves, materiales aislantes, etcétera, que se usan en la manufactura de equipo electrónico, y otros componentes pequeños fabricados por pedido que se instalan en automóviles, aviones y otros productos.

El grupo de químicos produce sustancias químicas que se usan en el desarrollo de plásticos. Provee químicos al por mayor al grupo de plásticos y a otras empresas. Estos químicos se inyectan posteriormente en moldes o se moldean para formar diversos productos terminados.

Cuadro 4
El Wallace Group (plásticos)



Historia del Wallace Group

Cada uno de los tres grupos comenzó como propiedad única bajo el control operativo directo de un propietario-administrador. Hace varios años, Harold Wallace, propietario de la empresa de electrónica original, decidió llevar a cabo un programa de diversificación. Inicialmente, trató de expandir su mercado a través del desarrollo de productos y extensiones de línea, completamente dentro de la industria electrónica. Sin embargo, debido a problemas iniciales, retrocedió y buscó otras oportunidades. La inquietud principal de Wallace era su casi total dependencia en contratos relacionados con la defensa. Sentía desde algún tiempo que debía tomar una medida drástica para ganar una posición establecida en los mercados privados. La primera gran oportunidad que parecía satisfacer sus diversos requerimientos fue la adquisición de un antiguo proveedor, una empresa de plásticos cuyo mercado principal no se relacionaba con la defensa. El propietario de la empresa deseaba vender su operación y retirarse. En ese momento, la estructura de deuda de Wallace era tal que no podía realizar la adquisición y, por lo tanto, debía atraer capital propio. Tenía la capacidad de reunir a un grupo de inversionistas relativamente pequeño y formar una sociedad de responsabilidad limitada. El grupo estableció una junta directiva con Wallace como director y presidente de la nueva entidad corporativa.

Con relación a las operaciones, hubo pocos cambios. Wallace continuó con el control operativo directo del grupo de electrónica. Como propietario de 60 por ciento de las acciones, mantuvo un control eficaz de las políticas y operaciones. No obstante, debido a sus intereses personales, el grupo de plásticos, ahora bajo la dirección de un vicepresidente recién contratado, Martin Hempton, operaba por su propia cuenta, excepto por las revisiones anuales de progreso que realizaba el presidente. Todo lo que Wallace pedía en ese momento era que el grupo de plásticos continuara con su operación rentable, lo cual hizo.

Hace varios años, Wallace y la junta decidieron diversificar aún más porque dos terceras partes de su empresa dependían todavía de la defensa. Se enteraron de que uno de los principales proveedores del grupo de plásticos, una empresa de químicos, estaba al borde de la quiebra. El propietario de la empresa, Jerome Luskics, aceptó vender. No obstante, esta adquisición requería una oferta pública, en la que la mayor parte de los fondos serían para saldar las deudas incurridas por los tres grupos, sobre todo el grupo de químicos. El resultado neto fue que Wallace mantenía ahora el 45 por ciento del Wallace Group y Jerome Luskics el 5 por ciento, quedando el resto distribuido entre el público.

Organización y personal

Actualmente, Harold Wallace sirve como presidente y director del Wallace Group. LeRoy Tuscher dirigía el grupo de plásticos, pero renunció recientemente como vicepresidente. Hempton continuó como vicepresidente de plásticos y Luskics servía como vicepresidente del grupo de químicos.

Reflejando las necesidades de una perspectiva y un enfoque corporativos, se formó un equipo corporativo integrado por los vicepresidentes de finanzas, secretarial legal, marketing y relaciones industriales. Este equipo asumió muchas funciones relacionadas anteriormente con las actividades de los grupos.

Como estos puestos son agregados recientes, muchas de las responsabilidades laborales todavía se están definiendo. Han surgido problemas con relación a las responsabilidades y relaciones entre los puestos corporativos y de grupo. El presidente Wallace ha resuelto personalmente la mayoría de las disputas debido a la incapacidad de las diversas partes para resolver las diferencias que existen entre ellas.

Tendencias actuales

En la actualidad, hay una sensación de letargo e indefinición en el Wallace Group. La mayoría de los administradores sienten que cada uno de los tres grupos funciona como una empresa independiente. Y, con respecto al rendimiento de los grupos, no ha habido mucho cambio o progreso en años recientes. Los grupos de electrónica y plásticos son todavía estables y rentables, pero ambos carecen de crecimiento en mercados y beneficios. La inyección de capital le dio nueva vida y esperanza a la operación de químicos, pero no resolvió la mayor parte de los problemas y errores antiguos que ocasionaron su declive inicial. Por todas estas razones, Wallace decidió que era necesario tomar una medida drástica. Su mayor decepción era el grupo de electrónica, ya que en él había puesto sus esperanzas de desarrollos futuros. Por lo tanto, solicitó y obtuvo la renuncia del vicepresidente del grupo de electrónica. Jason Matthews, contratado de una empresa informática para reemplazar a LeRoy Tuscher, se unió al Wallace Group hace una semana.

Hasta la semana pasada, las ventas netas anuales de Wallace fueron de 70 millones de dólares. Por grupo fueron:

Electrónica:	35 millones de dólares
Plásticos:	20 millones de dólares
Químicos:	15 millones de dólares

Cuadro 5
Porciones selectas de la transcripción de una entrevista con H. Wallace

Rampar: ¿cuál es su mayor problema en este momento?

Wallace: ¡por eso le pedí que viniera! Los ingenieros son muy nerviosos, muy temperamentales. Siempre se están quejando. Es difícil tomarlos con seriedad.

La semana pasada tuvimos una junta anual de accionistas. Tenemos un Plan de compra de acciones para empleados y muchos de nuestros empleados más antiguos asistieron a la junta. Uno de mis administradores (no mencionaré ningún nombre) presentó una moción exigiendo la renuncia del presidente, ¡yo!

La votación no prosperó. Pero, por supuesto, ¡yo poseo el 45 por ciento de las acciones!

Ahora me doy cuenta de que no existe un intento serio de deshacerse de mí. Los que votaron por la moción estaban haciendo un esfuerzo dramático para mostrarme cuán molestos están por la manera como van las cosas.

Puedo despedir a los empleados que votaron contra mí. Estoy sorprendido por la cantidad de quienes lo hicieron. Algunos de mis empleados clave estaban en ese grupo. Quizá debo detenerme y escuchar lo que están diciendo.

En cuanto a los negocios, pienso que vamos bien. No excelentemente, sino bien. El año pasado obtuvimos un beneficio de 3.5 millones de dólares antes de impuestos, lo cual era un crecimiento con relación a las ganancias de años anteriores. Declaramos un dividendo por quinto año consecutivo.

Actualmente, estamos trabajando en la creación de un sistema de pantalla táctico para aviones construidos por Lombard Aircraft para la Marina y la Fuerza Aérea. Si Lombard obtiene el contrato para producir el prototipo, las ventas futuras podrían sumar hasta 56 millones de dólares en los próximos cinco años.

¿Por qué se están quejando?

Rampar: usted debe tener alguna idea de este problema.

Wallace: creo que el asunto tiene que ver con nuestra manera de dirigir al personal. Es un problema de personal. Usted fue muy recomendada como alguien con experiencia en administración de recursos humanos de alta tecnología.

Tengo algunas ideas sobre cuál es el problema. Pero me gustaría que realizara una investigación independiente y me informara sobre sus hallazgos. Déme un plan de acción.

No me dé una lista de problemas, Fran. Cualquiera puede hacer eso. Quiero una serie de prioridades en la que deba centrarme durante el próximo año. Deseo que me dé un plan de acción definido. ¡Y quiero saber cuánto me costará este plan!

Además de eso, la dejaré sola para que platique con cualquier empleado de la empresa que usted elija.

Cuadro 6
Porciones selectas de la transcripción de una entrevista con Frank Campbell, vicepresidente de relaciones industriales

Rampar: ¿cuál es su mayor problema en este momento?
Campbell: ¡estoy tratando de contener mi entusiasmo sobre el hecho de que Wallace la haya llamado!

La moral está realmente baja aquí. Hal dirige esta empresa como si fuera la operación de un solo hombre, cuando ésta ha crecido demasiado para hacer eso. Se requirió una sublevación para lograr al fin que viera la profundidad del resentimiento. Si hará algo al respecto, eso es otro asunto.
Rampar: ¿qué cambio le gustaría ver?
Campbell: ¿además de un nuevo presidente?
Rampar: sí.
Campbell: necesitamos urgentemente un programa de desarrollo para gerentes en nuestro grupo. Como hemos crecido, nos hemos visto obligados a promover a puestos administrativos a personal técnico sin ninguna experiencia administrativa previa. El señor Tuscher estaba de acuerdo en que se necesitaba un programa, pero Hal Wallace vetó la idea porque desarrollar un programa de este tipo sería demasiado costoso. Creo que es demasiado costoso no avanzar en esto.
Rampar: ¿algo más?
Campbell: las negociaciones con el IEWU han sido extremadamente difíciles en este momento debido a las demandas excesivas que han estado haciendo. Las escalas salariales del sindicato ya han aumentado los niveles salariales de nuestros jefes de producción y éstos reciben un pago más alto en su escala salarial. Este problema, junto con la insistencia del sindicato de incluir una cláusula de no despidos, nos irrita. ¿Cómo podemos conservar a todos nuestros trabajadores cuando tenemos pedidos de equipo de producción que eliminarán al 20 por ciento de nuestros puestos de ensamblaje?
Rampar: ¡caramba!
Campbell: fuimos demandados por una candidata rechazada para un puesto, argumentando discriminación. Ella alegaba que nuestras calificaciones de ingreso son excesivas porque requerimos taquigrafía. Existe cierto fundamento en esta afirmación, ya que la mayoría de los informes se proporcionan a las secretarias en forma manuscrita o en audiocasetes. De hecho, siempre la hemos requerido y nuestros ejecutivos desean que sus secretarias posean destrezas en la toma de dictado. Este caso no sólo consume tiempo, sino necesito reconsiderar si algunos de nuestros requisitos de ingresos a puestos, son, de hecho, excesivos. Estoy seguro de que no deseamos otro caso como éste.
Rampar: eso pone al Wallace Group en una posición vulnerable, considerando la cantidad de trabajo que ustedes realizan para el gobierno.
Campbell: tenemos un enorme rezago de reclutamiento, sobre todo para puestos de ingeniería. O nuestras escalas salariales son bajas, nuestras expectativas laborales son demasiado altas o estamos usando los canales de reclutamiento equivocados. Kane y Smith (directores de ingeniería y sistemas avanzados, respectivamente) siguen rechazando a todos los que les enviamos por no estar calificados.
Rampar: ¡oh!
Campbell: ser jefe de recursos humanos aquí es un trabajo difícil. No actuamos, reaccionamos.

De manera consolidada, los rubros financieros más importantes de los dos últimos años son los siguientes:

	Año pasado	Hace dos años
Ventas netas	$70,434,000	$69,950,000
Ingresos (antes de impuestos)	3,521,000	3,497,500
Ingresos (después de impuestos)	2,760,500	1,748,750
Capital circulante	16,200,000	16,088,500
Capital de los accionistas	39,000,000	38,647,000
Total de activos	59,869,000	59,457,000
Deuda de largo plazo	4,350,000	3,500,000
Por acción común		
Ingreso neto	$.37	$.36
Dividendos pagados en efectivo	.15	.25

Del ingreso neto, alrededor de 70 por ciento correspondía al grupo de electrónica, 25 por ciento a plásticos y 5 por ciento a químicos.

Cuadro 7
Porciones selectas de la transcripción de una entrevista con Matthew Smith, director de sistemas avanzados

Rampar: ¿cuál es su mayor problema en este momento?
Smith: la administración corporativa sigue haciendo demandas, a mí y a otros empleados, que no se relacionan con el trabajo que tratamos de llevar a cabo. Dice que la información que necesita es para satisfacer los requerimientos de planificación corporativa y revisión de las operaciones, pero no parecen darse cuenta del tiempo y esfuerzo que se requieren para proporcionar esta información. En ocasiones, parece como si estuvieran generando análisis, informes y solicitudes de datos sólo para mantenerse ocupados. Alguien debe evaluar qué tan importantes son realmente estas actividades del equipo corporativo. Para mí y el grupo de electrónica, estas actividades son innecesarias.

Un ejemplo es el vicepresidente de marketing (L. Holt), quien nos pide constantemente datos de apoyo para que pueda diseñar una estrategia de marketing corporativo. Como usted sabe, preparamos anualmente nuestros propios planes estratégicos de marketing del grupo, pero usando datos y formatos orientados hacia nuestras necesidades, más que al equipo corporativo. Esta actividad de planificación, que se lleva a cabo al mismo tiempo que la del corporativo, junto con las pesadas cargas de trabajo de los proyectos actuales, nos hace parecer ante Holt como si fuéramos apáticos.

De alguna manera necesitamos integrar las actividades de planificación de marketing de nuestro grupo y las del corporativo. Esto es especialmente cierto si deseamos que nuestro grupo crezca satisfactoriamente en mercados y productos no orientados hacia la defensa. Sí necesitamos ayuda corporativa, pero no demandas arbitrarias de información que nos desvían de crear estrategias de marketing eficaces para nuestro grupo.

Me estoy volviendo demasiado viejo como para seguir peleando estas batallas.
Rampar: ¿es este un problema de mucho tiempo?
Smith: ¡por supuesto! Nuestros problemas son casi tradicionales en el campo de la alta tecnología. He trabajado en otras empresas y no son mucho mejores. Pasamos mucho tiempo luchando, nunca nos organizamos realmente. Todo se realiza de manera improvisada.

Todavía estoy esperando el día de mañana.

Cuadro 8
Porciones selectas de la transcripción de una entrevista con Ralph Kane, director de ingeniería

Rampar: ¿cuál es su mayor problema en este momento?

Kane: al saber que usted venía, las escribí. Corresponden a cuatro áreas:

1. Nuestros programas salariales son demasiado bajos como para atraer ingenieros en electrónica buenos y experimentados. Nuestro vicepresidente (Frank Campbell) nos ha dicho que la política corporativa es contratar nuevo personal por debajo del nivel salarial medio. Todos los candidatos calificados ganan más que eso actualmente y, en algunos casos, ganan más que nuestro nivel máximo. Creo que nuestro empleo de ingeniero de proyectos está calificado demasiado bajo.
2. El grupo de químicos solicitó a seis de nuestros mejores ingenieros en electrónica para que lo ayudara a resolver los problemas que tiene para desarrollar una nueva batería y el anterior vicepresidente de electrónica (Tuscher) aceptó esta solicitud. Eso es excelente para el grupo de químicos, pero, mientras tanto, ¿cómo resolvemos los problemas de ingeniería que han surgido en nuestros programas Naval-A y OBT-37?
3. Como usted sabe, Matt Smith (director de sistemas avanzados) se jubilará en seis meses. Yo dependo mucho de su grupo en cuanto a experiencia técnica y, en algunas áreas, él depende enormemente de algunos de mis ingenieros clave. Yo he perdido algunos empleados que han sido enviados al grupo de químicos y Matt ha tratado de prestarme a algunos de los suyos para reemplazarlos. Pero él y su equipo han estado muy ocupados en la planificación de marketing y tratando de identificar o reclutar un sucesor calificado con suficiente tiempo antes de su jubilación para poder capacitarlo. El resultado es que su personal está concentrado en realizar su propio trabajo y no puede seguir ayudándome a satisfacer mis necesidades.
4. Relaciones industriales ha estado preocupada con las negociaciones sindicales de la planta y no ha tenido tiempo para ayudarme a abordar este asunto de planificación administrativa. Campbell está trabajando en cierto tipo de sistema que ayudará a resolver esta clase de problema y evitarla en el futuro. Eso es excelente, pero necesito ayuda ahora, no cuando su sistema esté "listo".

Cuadro 9
Porciones selectas de la transcripción de una entrevista con Brad Lowell, administrador del programa Naval-A

Rampar: ¿cuál es su...?

Lowell: ¿...mayor problema? Le diré qué es. Todavía no puedo obtener el apoyo de ingeniería que necesito de Kane. Se compromete y después no entrega; esto me tiene muy preocupado. Ahora, la excusa es que en "su opinión", Sid Wright necesita ayuda para el programa de la Fuerza Aérea más que yo. El programa de Wright lleva una semana de adelanto, así que no estoy de acuerdo con "su opinión". Kane sigue quejándose de que no tiene suficiente personal.

Rampar: ¿por qué cree que Kane dice que no tiene suficiente personal?

Lowell: ¡porque Hal Wallace es un tacaño H.D.P. que no nos permitirá contratar al personal que necesitamos!

Cuadro 10
Porciones selectas de la transcripción de una entrevista con Phil Jones, director de administración y planificación

Rampar: ¿cuál es su mayor problema en este momento?

Jones: dar vueltas sin parar, ¡ese es nuestro problema! Hablamos de expansión, pero no hacemos nada al respecto. ¿Lo decimos en serio o no?

Por ejemplo, recibimos una solicitud de cotización de un contratista importante que buscaba ayuda para desarrollar un sistema de prevención para un avión de tamaño mediano. Necesitaban una respuesta inmediata y una propuesta de ideas en una semana. Tuscher simplemente ignoró el memorando urgente que le envié solicitando una decisión de seguir adelante o no con la cotización. No pude darle una respuesta al contratista (porque no recibí ninguna respuesta de Tuscher), así que nos descartaron.

Me siento frustrado porque: 1) perdimos una oportunidad que podíamos ganar con facilidad y 2) mi reputación personal se deterioró porque fui incapaz de responder a la solicitud de cotización. Muy bien, Tuscher ya se fue, pero necesitamos desarrollar algún mecanismo para poder responder rápidamente a una solicitud de este tipo.

Otra cosa, el Grupo de Finanzas Corporativas está desarrollando nuestro Sistema de Información Administrativo. ¡Más vueltas sin parar! Nos dicen qué información necesitamos, ¡en vez de preguntarnos qué es lo que deseamos! E. Kay (nuestro contralor de grupo) se está volviendo loco tratando de clasificar los requisitos de entrada que ellos necesitan para el sistema y de entender los complicados informes generados. Quizá este nuevo sistema es magnífico como un logro técnico, pero, ¿de qué nos sirve si no podemos usarlo?

Cuadro 11
Porciones selectas de la transcripción de una entrevista con Buró Williams, director de operaciones

Rampar: ¿cuál es su mayor problema en este momento?

Williams: uno de los mayores problemas que enfrentamos ahora mismo se debe a la política corporativa con respecto a los precios de transferencia. Me doy cuenta de que se nos “anima” a comprar plásticos y químicos a nuestros grupos hermanos Wallace, pero, ¡también tenemos el compromiso de obtener un beneficio! Como los problemas de manufactura que existen en esos grupos los han obligado a aumentar sus precios, ¿debemos nosotros sufrir las consecuencias? Podemos obtener algunos materiales más baratos de otros proveedores. ¿Como podemos cumplir nuestras metas de volumen y beneficios cuando debemos cargar con costos de materiales no competitivos?

Rampar: y si ese problema se resolviera a su favor, entonces, ¿estarían bien las cosas?

Williams: aunque está fuera de mi función directa, creo que no estamos planificando eficazmente nuestros esfuerzos para expandirnos hacia áreas no relacionadas con la defensa. Con una modificación mínima de los métodos de producción existentes, podemos desarrollar tanto productos de consumo (por ejemplo, motores pequeños, dispositivos de control de tráfico y transceptores de microondas para comunicaciones de emergencia en carreteras) como componentes (por ejemplo, pantallas LED y LCD, dispositivos policiales de rastreo por radar y dispositivos de memoria y control de sistemas de procesamiento de palabras) con grandes mercados potenciales.

Los problemas en este sentido son:

1. Matt Smith (director de sistemas avanzados) se está jubilando y sólo tiene experiencia relacionada con la defensa. Por lo tanto, no está dirigiendo ningún proyecto de desarrollo de productos a lo largo de estas líneas.
2. No tenemos una función de marketing a nivel de grupo para desarrollar una estrategia, definir mercados, así como investigar y desarrollar oportunidades de productos.
3. Aunque tuviéramos un plan de marketing y productos para aplicaciones industriales y comerciales, no contamos con una fuerza de ventas ni red de representantes para vender los productos.

Quizá estoy fuera de lugar, pero me parece que necesitamos una función de grupos/marketing/ventas que nos guíe en este proyecto de expansión empresarial. Ésta debe estar bajo la dirección de un administrador de marketing técnico experimentado con una trayectoria demostrada en desarrollar estos productos y mercados.

Rampar: ¿ha discutido sus inquietudes con otros?

Williams: he planteado estas ideas al señor Matthews y a otros del comité de administración del grupo. Nadie más parecía interesado en aplicar este concepto, pero tampoco lo dirán directamente ni por qué no debe abordarse. Supongo que al presentarle la idea a usted estoy tratando de aliviar algunas de mis frustraciones.

El problema que enfrenta Frances Rampar

Después de que Rampar terminó de revisar sus notas (ver los **cuadros 5-11**), estuvo reflexionando en lo que Hal Wallace le había dicho:

> No me dé una lista de problemas, Fran. Cualquiera puede hacer eso. Quiero una serie de prioridades en la que deba centrarme durante el próximo año. Deseo que me dé un plan de acción definido. ¡Y quiero saber cuánto me costará este plan!
>
> Nuevamente, Fran Rampar tamborileaba con sus dedos sobre el escritorio.

CASO 2

Represalia de GlaxoSmithKline contra las ventas a través de la frontera, de medicamentos con requerimientos de prescripción

Sara Smith Shull y Rebecca J. Morris

La guerra contra Irak era inminente, el mercado a la baja, inexorable, entraba en su cuarto año, los ahorros personales eran bajos de modo permanente y el consumidor estadounidense hacía crecer valientemente la economía a una exigua tasa anual de 1.4%. Desde esta perspectiva, los costos de atención médica ascendían en espiral año tras año. El envejecimiento de la unidad de población más grande de la historia estadounidense (los *baby boomers*) ocasionó una mayor utilización de los servicios de atención médica. Al mismo tiempo, aumentaba el costo de los servicios (medicamentos **con requerimientos** de prescripción, visitas médicas y hospitalizaciones). Acumulativamente, estos servicios fueron responsables del incremento de dos dígitos (10% per cápita) de los costos de atención médica en 2001, siendo ésta la primera vez en más de una década que éstos habían aumentado con tanta rapidez.[1] Dichos costos, que sumaron 1.4 billones de dólares, ascendieron a 14.1% del producto interno bruto (PIB).[2]

GlaxoSmithKline plc (GSK), una empresa fabricante de medicamentos **con requerimientos** de prescripción y productos de consumo para la higiene personal con sede en Gran Bretaña, se tuvo que enfrentar a un nuevo reto durante este periodo en el que los estadounidenses, sobre todo las personas de edad, desarrollaban diversas tácticas para enfrentar los costos crecientes de los medicamentos. Al descubrir que los medicamentos **con requerimientos** de prescripción se podían adquirir en farmacias canadienses a través de internet a precios considerablemente menores que los disponibles en Estados Unidos, los ingeniosos compradores comenzaron a adoptar de manera permanente esta práctica.[3] El flujo de medicamentos de las farmacias canadienses a los consumidores estadounidenses llamó la atención de GSK, cuya preocupación creció a medida que la práctica se difundía. A finales de 2002, la empresa intentó restringir el flujo de medicamentos **con requerimientos** de prescripción de Canadá a Estados Unidos mediante la limitación de las medicinas enviadas a farmacias canadienses.[4] Esta medida desafió a las farmacias a proporcionar productos **con requerimientos** de prescripción adecuados a sus clientes canadienses y enviar, al mismo tiempo, producto a los consumidores estadounidenses al sur de

la frontera. Sin embargo, GSK se enfrentó al hecho de que los estadounidenses, sobre todo las personas mayores, protestaron de manera fuerte, persistente y eficaz cuando la empresa amenazó con limitar el suministro a las farmacias canadienses. Kate Stahl, la presidenta metropolitana de 83 años de edad de la Federación de Personas de la Tercera Edad de Minnesota fue desafiante: "Los estadounidenses, incluyendo a los habitantes de Minnesota, pagan los precios más altos del mundo por medicamentos. Ahora, si ellos (GSK) nos van a boicotear, nosotros los boicotearemos".[5] Una Moore apoyó las sanciones contra GSK. Enfermera empírica con licencia, jubilada sin pensión, se había visto forzada a comprar medicamentos de Canadá durante años: "Estoy aterrorizada de que otras empresas imiten a Glaxo. Debemos unirnos y encontrar la manera de derrotar a estos tipos".[6]

El fundamento de la decisión de GlaxoSmithKline

El final de la década de los noventa y los primeros años del siglo XXI prepararon el terreno para la decisión de GSK. Muchos estadounidenses, especialmente las personas de edad, que buscaban un remedio a los costos de atención médica cada vez mayores, descubrieron canales alternativos para adquirir medicamentos **con requerimientos** de prescripción, de los cuales dependían de manera creciente. Los miembros del congreso estadounidense de estados situados a lo largo de la frontera canadiense, que conocían el incremento de los costos y con el objetivo de promover su agenda política, comenzaron a patrocinar viajes en autobús a través de la frontera a ciudadanos de la tercera edad para que adquirieran medicamentos de prescripción a costos hasta 80% más bajos que los disponibles en Estados Unidos. Desde el punto de vista de la logística, grupos relativamente pequeños de estas personas podían participar en esta práctica y ahorrar en medicamentos de tal manera que valiera la pena el costo del viaje. Los estadounidenses que viajaban a Europa, Canadá y México también podían adquirir pequeñas cantidades de medicamentos de prescripción para uso personal a un costo mucho más bajo que el disponible en Estados Unidos. No obstante, recién cuando internet estuvo disponible de manera rutinaria en hogares, bibliotecas públicas y locales, los medicamentos de prescripción de todo el mundo estuvieron al alcance de los estadounidenses con sólo apretar un botón. Mediante un proceso relativamente sencillo, los ancianos y otras personas podían tomar una receta escrita por un médico estadounidense, enviarla a una farmacia canadiense y, en algunos días, recibir sus medicamentos en casa con un descuento considerable con relación al costo de ese producto en Estados Unidos.[7] Esta práctica creció rápidamente en los primeros años del siglo XXI, ya que las agendas políticas y las limitaciones presupuestarias impidieron que los medicamentos **con requerimientos** de prescripción de Medicare estuvieran disponibles en Estados Unidos. Para finales de 2002, más de un millón de personas de la tercera edad señalaron que buscaban medicamentos **con requerimientos** de prescripción a través de internet en aproximadamente 123 farmacias canadienses. Las cifras de ventas precisas atribuidas a esta práctica constituyeron un récord confidencial; sin embargo, sólo las farmacias de Manitoba mostraron 250 millones de dólares en ventas a alrededor de 400,000 clientes estadounidenses durante 2002.[8] El **cuadro 1** señala los precios de medicamentos de GSK obtenidos de diversas fuentes.

Glaxo comenzaba a sentir los efectos económicos de la adquisición en Canadá de estos medicamentos que hacían los consumidores estadounidenses a un costo más bajo, eludiendo los mecanismos formales del mercado tradicional. Por lo tanto, como una respuesta a la popularidad creciente de los me-

Cuadro 1
Costos comparativos de medicamentos para pacientes de los productos de GlaxoSmithKline (cifras en dólares estadounidenses)

Medicamentos	Estados Unidos	Canadá (en dólares estadounidenses)	Copago de seguros
Advair, discos de 50/500 mcg	$206.99	$103.18	$30.00–$45.00
Augmentin, 28 tabletas de 875/125 mg	66.76	38.72	15.00–25.00
Avandia, 100 tabletas de 8 mg	313.52	219.46	30.00–45.00
Flovent, inhalador de 250 mcg	121.99	63.27	30.00–45.00
Imitrex, 6 inyecciones de 50 mg	117.99	67.84	30.00–45.00
Paxil, 30 tabletas de 30 mg	107.99	47.41	$30.00–$45.00

Nota: los precios de Estados Unidos se tomaron de una farmacia Walgreens de la zona de Minneapolis, Minnesota, el 19 de febrero de 2003. Los precios de Augmentin y Avandia se tomaron del sitio Web RailwayRxAssist (*www.RailwayRxAssist.com*). Los precios canadienses no incluyen el envío. El tipo de cambio canadiense de dólares estadounidenses el 19 de febrero de 2003 fue de 0.656938.

dicamentos canadienses más baratos entre consumidores del país de origen, GSK defendió los precios altos en Estados Unidos. "Los medicamentos de prescripción son generalmente más baratos en Canadá que en Estados Unidos principalmente porque la Comisión de Revisión de Precios de Medicinas de Patente de Canadá controla e impone un límite de precios (a través de un plan nacional de seguro de gastos médicos)", reiteró la administración de GSK en su sitio web.[9] "Pero aun sin los controles de precios, los medicamentos de prescripción, al igual que la mayoría de otros productos, serían probablemente más baratos en Canadá debido al salario y poder de compra más bajos en ese país. Un Dodge Caravan cuesta 31,000 dólares en Estados Unidos, pero sólo 21,000 dólares en Canadá", siguió mencionando el sitio. Además, en enero de 2003, en una acción que GSK consideró muy similar a la de otros fabricantes de bienes de consumo, amenazó con detener el suministro a mayoristas y minoristas de medicamentos en Canadá, a menos que las farmacias de este país interrumpieran sus ventas a través de la frontera. "En respuesta a los concesionarios estadounidenses que importan automóviles desde Canadá para revenderlos, algunos fabricantes de Estados Unidos amenazaron con anular las garantías o retener otros incentivos de los concesionarios abusivos", declaró GSK,[10] para fundamentar de manera ostensible la razón de sus propias acciones. Al vencimiento del plazo otorgado, GSK retrasó la fecha y otorgó a las farmacias canadienses más tiempo para "autocertificar" que no exportaban medicamentos a Estados Unidos. Después, interrumpió finalmente el suministro de productos casi al término de febrero de 2003. GSK fue el único fabricante de medicinas que inició una acción de este tipo, aunque fueron afectadas todas las empresas que vendían medicamentos de prescripción en Estados Unidos.[11]

La reacción a la decisión de GSK, que fue inmediata y directa, perjudicó la imagen pública de la empresa a nivel mundial. GSK, percibida como mezquina, abusadora, ambiciosa e insensible, enfrentó a consumidores enfurecidos que durante años habían tolerado aumentos de precios de dos dígitos en sus medicamentos.[12] William Finton, un contador parcialmente jubilado, de 65 años de edad, residente de Detroit y que compraba medicamentos para padecimientos crónicos a farmacias canadienses, recalcó: "En realidad, no se requiere ser un gran científico para imaginar que obtienen beneficios excesivos. Por supuesto, realizan muchos gastos para fabricar estos medicamentos, pero una vez que recuperan el costo, no deben ser tan caros".[13] "Están logrando que las empresas tabacaleras se vean bien", dijo en tono sarcástico Todd Lebor, un analista financiero de Morningstar.[14] Joe Graedon, autor de una columna que se publica en revistas y periódicos y se dedica a temas farmacológicos, escribió sobre la medida represiva de GSK para limitar el suministro de medicamentos canadienses: "Es como atacar a la tarta de manzana, a mamá y a Chevrolet".[15]

Una coalición de diez importantes organizaciones empresariales y de atención médica, tanto estadounidenses como canadienses, iniciaron una campaña publicitaria a nivel nacional en la cual criticaban duramente al fabricante de medicamentos por su política (cuadro 2). Sostenían que GSK impedía que los estadounidenses, especialmente las personas de la tercera edad, tuvieran acceso a medicamentos de prescripción más baratos que los que se podían adquirir en Estados Unidos.[16] Peter Wyckoff, director ejecutivo de la Federación de Personas de la Tercera Edad de Minnesota, la cual era miembro de la coalición, declaró: "Vemos esto como un asunto de avaricia desenfrenada, que daña la salud y la seguridad de los ciudadanos estadounidenses que no tienen otra opción más que buscar alternativas menos costosas que los medicamentos disponibles en Estados Unidos".[17] Los miembros de la coalición pagaron un anuncio de página completa en el *New York Times* en el cual se pedía a profesionales de la salud y consumidores que presionaran a GSK para que revirtiese su decisión. Insistían en que GSK reanudara la entrega de sus productos a las farmacias canadienses, a pesar de la alta probabilidad de exportación a través de la frontera con Estados Unidos. La coalición alentó a los lectores a establecer contacto con sus legisladores y el director general de GSK, Jean Pierre Garnier, para quejarse de la prohibición. También estimularon a las personas de la tercera edad para que consultaran a sus farmacéuticos y médicos con el fin de investigar si había medicamentos genéricos similares disponibles o si los pacientes podían cambiar a medicamentos fabricados por los competidores de GSK y obtener el mismo resultado terapéutico. Se animaba a los consumidores a vender las acciones de GSK y boicotear los productos de higiene personal o de mostrador fabricados por esta empresa. Jimm Axline, presidente de la Asociación Nacional de Enfermos Terminales, una organización sin fines de lucro que atiende a familias que enfrentan enfermedades terminales dijo:

> Con esta campaña, comunicamos nuestro mensaje claro y directo a Glaxo, de que no puede robarle el acceso a medicamentos baratos a los que están muriendo y esperar salirse con la suya. Urgimos a los consumidores y profesionales de la salud a llamar a sus senadores y congresistas, así como al director de Glaxo en Estados Unidos para decirles que regresen a nuestros pacientes sus medicamentos baratos.[18]

Cuadro 2
Anuncio de la coalición en donde se critica a Glaxo



Glaxo is taking away your right to affordable prescription drugs!

The world's second largest drug maker, GlaxoSmithKline, has stopped providing its drugs to Canadian pharmacies and wholesalers who supply an estimated one million uninsured and underinsured American seniors with affordable, high quality medications. If Glaxo gets its way, all drugmakers will likely follow its lead and eventually strip seniors of their well-established right to access affordable drugs from alternative sources.

Fight Back to Stop Glaxo Now:

1. Contact the U.S. Congress switchboard in Washington, DC at 1-202-224-3121, ask for the names and phone numbers of your House and Senate members, and call them to share your concerns. Or, visit www.congress.org to learn your legislators' e-mail addresses and send them a note.
2. Call Glaxo's toll-free consumer hotline at 1-888-825-5249, press 3, then press 2, and give your views to the live operator.
3. Write Glaxo's U.S. CEO and tell him to stop the restrictions being placed on Canadian drugs:
   Mr. Jean-Pierre Garnier, CEO, GSK U.S. Pharmaceuticals, Five Moore Drive, P.O. Box 13398, Research Triangle Park, NC. 27709
4. If you have been buying your Glaxo drugs from a Canadian pharmacy and cannot afford the high U.S. pharmacy prices, check with your doctor to see if there is a comparable drug made by another drugmaker that you can switch to.
5. Consider selling any Glaxo stock that you currently hold either directly or through a pension fund. Glaxo stock is listed as "GSK" on the New York Stock Exchange.
6. You may want to consider switching from these Glaxo over-the-counter treatments to those made by other manufacturers. The company's products include the following brands: Beano, Citrucel, Contac, Geritol, Sominex, Sensodyne, Polident, Poligrip, Nytol, Nicoderm, Nicorette, Tegrin, Tums and Vivarin.

This message is brought to you by these American and Canadian organizations who work to keep affordable alternative sourced drugs available as a safe, reliable and low cost option for all Americans. The person depicted is a model and the photo is used for illustrative purposes only.



For more information or if your organization is interested in joining the coalition, call 1-773-769-1616

La vocera de GSK, Nancy Pekarek, sostuvo:

> Éste no es un problema financiero para GlaxoSmithKline. La cantidad de dinero involucrada en las ventas por internet desde Canadá es menos de 1% de nuestras ventas en Estados Unidos. Pero, obviamente, las ventas por internet están creciendo y, al aumentar el negocio, también aumenta el riesgo potencial para los pacientes.[19]

Mientras tanto, la prensa y la coalición trataron de mostrar a GSK como una empresa poderosa más interesada en los beneficios que en la salud y el bienestar de los consumidores estadounidenses y canadienses. La doctora Elizabeth Wennar, vocera de la Coalición para el Acceso a Medicamentos de Prescripción Baratos, un grupo de apoyo con sede en Vermont, comentó:

> El fuerte crecimiento de los beneficios es el principal interés de Glaxo, no la atención de calidad ni el bienestar de las personas de la tercera edad que no pueden pagar precios estadounidenses exorbitantes por ciertos medicamentos indispensables para su vida. Si el cuidado de los pacientes fuera una preocupación genuina, Glaxo se habría ofrecido mucho antes. No habrían esperado casi tres años (durante el crecimiento de internet) mientras las farmacias canadienses crecían para servir a millones de estadounidenses no asegurados o con seguros bajos. En pocas palabras, Glaxo desea lograr una porción mucho mayor de la actividad de ventas.[20]

Glaxo insistió en que la decisión era simplemente una maniobra táctica para proteger la seguridad de los pacientes estadounidenses de los riesgos atribuidos a fallas en el control de calidad debido al proceso de reimportación. No obstante, la Federación de Personas de la Tercera Edad de Minnesota creía que la empresa estaba interesada en realidad en la "seguridad de sus ventas y beneficios". Barbara Kaufman, presidenta del grupo de personas de la tercera edad, declaró que "es ridícula la idea de que enviar medicamentos hacia el norte, a Canadá… y a través de Estados Unidos… es segura, en tanto que enviar medicamentos hacia el sur, a Estados Unidos, es peligroso".[21] Joe Graedon, en su columna publicada en periódicos y revistas, pone aún más en duda el argumento de la seguridad del paciente para justificar la medida represiva, llamándolo "ardid" y destacando el propio interés de Canadá en proteger a sus ciudadanos. "Las autoridades de Canadá mantienen una supervisión federal rigurosa de los medicamentos", afirmó. "Uno debe suponer que si compra Advair en una farmacia de Toronto, será tan bueno como el Advair del centro de Durham, Carolina del Norte".[22] Kris Thorkelson, representante de la Asociación de Farmacéuticos Internacionales de Manitoba, estuvo de acuerdo:

> El envío de medicamentos a través de la frontera y a cualquier parte ha sido siempre y seguirá siendo seguro, lo que garantiza la integridad del producto, por lo que los argumentos de Glaxo sobre la seguridad no tienen fundamento. Los medicamentos se envían a grandes distancias en circunstancias similares todos los días sin riesgo para su integridad. Lo mismo sucede en Estados Unidos y cualquier otro lado, aunque el fabricante no plantea ese mismo argumento para otros lugares. Glaxo utiliza las mismas técnicas de embarque para desplazar sus productos a mayoristas y minoristas de toda Norteamérica."[23]

Los observadores de la industria sugirieron que la motivación más evidente de la acción de Glaxo era el deterioro de sus ganancias en Estados Unidos. Un cable noticioso de relaciones públicas proveniente de St. Paul, Minnesota, reforzó esta idea, pues sugería que Glaxo intentaba eliminar los derechos de las personas de la tercera edad bajo el pretexto de la seguridad.[24] También se plantearon implicaciones legales formales.[25] "Lo que hacen limita el comercio",[26] comentó Phil Mamber, presidente del Consejo de Acción de Personas Mayores de Massachusetts.

GlaxoSmithKline, aunque gastaba cientos de millones de dólares anualmente para anunciar sus medicamentos, estaba perdiendo el control sobre algo que no podía comprar: su imagen. La medida represiva sobre la reimportación de medicamentos canadienses a través de internet se había convertido en una cuestión grave, pues mostraba a pacientes vulnerables, generalmente ancianos, por un lado, y una gran corporación multinacional exitosa, por el otro. "Irónicamente, GSK está alimentando un ambiente de antipatía hacia las empresas farmacéuticas, hecho que podría, a largo plazo, generar nuevas leyes que afectarían sus ventas",[27] advirtió Frances Cloud, una analista farmacéutica de Nomura Securities de Londres. Joe Graedon, copatrocinador del programa público de radio "The People's Pharmacy", estuvo de acuerdo:

> La medida represiva corre el riesgo de alejar a muchos canadienses y estadounidenses que están cansados de subsidiar el costo de los medicamentos para el resto del mundo. Creo que la única explicación por la

que GSK estaría dispuesta a correr ese riesgo es porque tantas personas adquieren ahora sus medicinas desde Canadá que la empresa está comenzando a ver el efecto en el balance final.[28]

En 2003, la industria farmacéutica introdujo sus productos en un mercado completamente diferente al de otras industrias. Las personas no entran al mercado de servicios de atención médica para realizar compras discrecionales. Los servicios de atención médica, en una situación u otra, básicamente influyen en la vida de la mayoría de las personas que desean mantener una salud óptima o tratar enfermedades agudas o crónicas. Sin embargo, el acceso a los servicios de atención médica y medicamentos de prescripción era variable con base en el género, la ubicación geográfica, los factores socioeconómicos y la raza. La economía débil y los problemas continuos de los mercados de valores estadounidenses complicaban la interpretación de datos. En tanto que muchas personas de la tercera edad tienen una jubilación activa, segura y estimulante, otras, sólo algunos años antes de prever una jubilación segura, contemplaban de mala gana continuar o regresar a trabajar para subsistir a duras penas.[29]

GlaxoSmithKline plc

GlaxoSmithKline plc (GSK) es una empresa multinacional formada por la adquisición que hizo Glaxo de SmithKline Beecham a finales de 2000. La corporación, cuyas oficinas centrales se ubican en Londres, Inglaterra, empleaba a más de 100,000 personas y se distinguía como la empresa farmacéutica más grande de Europa y la segunda más grande del mundo. GSK, que consideraba a Estados Unidos como un mercado clave, se esforzó en establecerse como la empresa farmacéutica de crecimiento más rápido en ese país. La fusión de 2000 generó una línea de productos más amplia que incluía medicamentos de prescripción, vacunas y productos de consumo para la salud. Los objetivos terapéuticos de los productos de GSK incluían depresión, enfermedades infecciosas, asma y enfermedad pulmonar obstructiva crónica, migraña, diabetes mellitus no insulino dependiente, náusea y vómito inducidos por quimioterapia e insuficiencia cardiaca congestiva. Los productos de mayor éxito (ventas globales mayores de 1000 millones de libras esterlinas anuales) incluían Paxil (depresión), Augmentin (infecciones por bacterias aerobias gram positivas), Advair (asma), Flovent (asma), Imitrex (migraña) y Arandia (diabetes mellitus no insulino dependiente). Entre los productos de consumo para la salud estaban la pasta dental Aquafresh, los parches y gomas de mascar Nicorette (para dejar de fumar) y Tums (suplemento de calcio/alivio de la acidez gástrica).

GSK estaba en una condición financiera sólida,[30] como muestra el **cuadro 3**. En 2002 experimentó un aumento de 7.8% de las ventas globales de productos farmacéuticos hasta llegar a casi 27,000 millones de dólares. Las ventas estadounidenses de productos farmacéuticos aumentaron 13%. Estados Unidos, un mercado esencial, representaba 54% de todas las ventas de GSK. La empresa dominaba 8.8% de la participación en el mercado de medicamentos de prescripción en 2001.[31] Vea el informe anual de 2002 de GlaxoSmithKline en *www.gsk.com* para apreciar los estados financieros completos.

Cuadro 3
Resumen de beneficios y pérdidas: GlaxoSmithKline plc (montos en millones de dólares, excepto los datos por acción)

Final del año, 31 de diciembre	2002	2001	Cambio (%)
Ventas			
Productos farmacéuticos	$26,993	$24,775	9.0
Productos de consumo para la salud	4,826	4,729	2.1
Total de ventas	31,819	29,504	7.8
Utilidad bruta	24,906	22,688	9.7
Utilidad operativa	8,327	6,817	22.2
Utilidad antes de impuestos	8,259	6,504	28.0
Ganancias	5,873	4,396	33.5
Ganancias por acción	$1.99	$1.45	38.0
Acciones en circulación	5,912	6,064	(2.5)

Fuente: Informe anual de 2002 de GlaxoSmithKline, divulgado el 12 de febrero de 2003.

Cuadro 4
Ventas globales y tasas de crecimiento de grupos de medicamentos terapéuticos y fármacos individuales de GlaxoSmithKline (montos en millones de dólares)

Clase terapéutica	Ventas globales	Crecimiento global (%)
Sistema nervioso central:	6800 millones de dólares	17
Paxil	3100 millones de dólares	15 (18% en Estados Unidos)
Sistema respiratorio: Advair	4400 millones de dólares	25
	2400 millones de dólares	96
Antiinfecciosos: VIH	2200 millones de dólares	13
Metabólicos y gastrointestinales:	2100 millones de dólares	1
Avandia	1000 millones de dólares	19 (15% en Estados Unidos)
Oncología: Zofran	1100 millones de dólares	22 (28% en Estados Unidos)
Cardiovascular: Coreg	459 millones de dólares	27

Seis grupos de medicamentos terapéuticos experimentaron un crecimiento global significativo en 2002. Dentro de las categorías, los fármacos individuales también mostraron un crecimiento de ventas importantes. El **cuadro 4** muestra las cifras clave de estos medicamentos.

GlaxoSmithKline dedicó 4350 millones de dólares a gastos de investigación y desarrollo en 2002, que representa un incremento de 14% sobre la cifra de 2001. La "línea" de productos incluyó 123 productos en desarrollo clínico, integrados por 61 nuevos compuestos químicos, 23 vacunas nuevas y 39 extensiones de línea. Un fármaco para la prevención del cáncer de próstata estaba en la etapa III de experimentación clínica. Esperaban lanzar cinco nuevos productos para marketing durante los dos próximos años.

En una práctica definida como "administración de ciclo de vida innovador", el área de investigación de GSK también trató de prolongar la vida de patente de fármacos establecidos al introducir formas ligeramente modificadas de medicamentos ya comercializados. Wellbutrin, un antidepresivo, fue reformulado como un fármaco de acción prolongada para una toma una vez al día y su introducción se esperaba para 2003.

La investigación y el desarrollo también estaba comprometida a extender las líneas de productos. Las empresas farmacéuticas podían volver a presentar solicitudes de medicamentos a la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés, Food and Drug Administration) de Estados Unidos para fármacos ya comercializados con el fin de anunciar la ampliación de sus usos. GSK esperaba que las nuevas indicaciones aprobadas por la FDA para los fármacos establecidos contribuyeran al crecimiento futuro. Aunque los médicos prescribían con frecuencia medicamentos para darles un uso "distinto al indicado", la aprobación de la FDA legitimaba este uso y disminuía la responsabilidad del servidor. Además, la FDA prohibía a las empresas farmacéuticas fomentar el uso de fármacos para indicaciones no aprobadas, lo que limitaba seriamente el potencial de mercado. Finalmente, la adición de nuevas indicaciones a fármacos antiguos podría prolongar eficazmente el periodo de protección de patentes y desestimular la competencia de genéricos. GSK intentaba de manera decidida expandir las indicaciones de Paxil, Coreg, Augmentin y Advair durante 2002.[32]

Los costos de marketing y administración general disminuyeron en 2002 a 12,062 millones de dólares, lo que representa una disminución de 0.4%. La empresa siguió expandiendo su fuerza de ventas con un enfoque particular en lanzamientos de nuevos productos.

Para afirmar su presencia internacional, GSK participó en iniciativas de servicio comunitario en todo el mundo. Además, en un trabajo con las Naciones Unidas, estableció precios fijos sin fines de lucro a medicamentos antirretrovirales (VIH/SIDA) y antipalúdicos para clientes del sector público y organizaciones sin fines de lucro de los países menos desarrollados del África subsahariana. Asimismo, fijó precios preferenciales para empleadores que proporcionaran tratamiento contra el virus del SIDA a empleados subsaharianos. En Estados Unidos lanzó el programa Tarjeta Naranja en enero de 2002 para proporcionar medicamentos a los pobres sin cobertura, pública ni privada, de fármacos de prescripción. GSK reportó donaciones a organizaciones de beneficencia e inversión comunitaria a nivel mundial por 104 millones de dólares en 2001, suma que representa 2.3% de su ingreso neto.

La industria farmacéutica

En 2001, el gasto en medicamentos de prescripción fue el componente de crecimiento más rápido de los gastos nacionales de salud, pues sumaron un total de 141,000 millones de dólares, esto es, 10% de los gastos nacionales de salud en Estados Unidos.[33] El gasto en medicamentos de prescripción creció 15.7% a partir del gasto de 122,000 millones de dólares de 2000. En 2002, el crecimiento de las ventas de medicamentos aminoró, pero aún así aumentó 12%, básicamente debido a la capacidad de la industria para incrementar los precios de medicamentos en Estados Unidos en un promedio de 4%, casi el doble de la tasa de inflación.[34] Dos sectores integraban la industria: las corporaciones farmacéuticas basadas en la investigación que desarrollaban nuevos medicamentos de marca y las empresas de genéricos que comercializaban medicinas que habían perdido la protección de patentes.

El crecimiento promedio de los ingresos de la industria de medicamentos de marca aminoró de 9.5% en 2001 a 4.5% en 2002.[35] Las diez empresas más importantes eran responsables de 60% de todas las ventas de medicamentos en Estados Unidos. Por lo general, la disminución del crecimiento de los ingresos se debía a la entrada en el mercado de fórmulas genéricas de productos anteriormente exitosos,[36] como Prilosec (omeprazol) y Prozac (fluoxetina). Junto con la reducción de los beneficios, los costos de investigación y desarrollo se incrementaron de 8% en 1999 a casi 17% en 2001. El gasto en investigación y desarrollo aumentó 16.6%, a 30,300 millones de dólares de 2000 a 2001, correspondientes a 13% de los ingresos. Sin embargo, la frecuencia con la que las empresas de medicamentos de marca lanzaban productos exitosos parecía estar en descenso.[37] Las nuevas entidades moleculares (ingredientes activos únicos en su etapa de introducción inicial en el mercado farmacéutico que tenían el potencial de convertirse en productos exitosos) disminuyeron a 15 en 2002, en comparación con las 23 que llegaron al mercado en 1990. Surgieron serias inquietudes debido a que se consideraba que la pérdida de ingresos a favor de las fórmulas genéricas no era compensada por la introducción de nuevos fármacos. Por lo tanto, las empresas de medicamentos de marca siguieron estrategias menos intensivas en investigación para mantener su crecimiento. La “administración del ciclo de vida” se convirtió en una estrategia para aumentar el potencial de los fármacos existentes ya comercializados.[38] Esta estrategia incluía la extensión de líneas por medio de la introducción de fórmulas ligeramente modificadas para ganar la protección de patentes. La protección enérgica de la propiedad intelectual por medio de litigios contra competidores de genéricos abusivos fue otra estrategia usada comúnmente para administrar el ciclo de vida de los fármacos existentes.

En 2001, la empresa promedio de medicamentos de marca dedicaba 31% de sus ingresos a gastos de ventas, generales y administrativos. Pocas de ellas especificaban el rubro de publicidad y promoción de este gasto; no obstante, se estimaba que éste ascendía a cerca de 12% de los ingresos en 2001. El gasto de marketing se dividía en publicidad directa al consumidor (DTC, por sus siglas en inglés, *direct to consumer advertising*), publicidad y uso de representantes médicos y suministro de muestras gratis de medicamentos, como muestra el **cuadro 5**. La DTC fue la que presentó el crecimiento más rápido de las tres categorías, a una tasa de 33% entre 1996 y 2000. Se invirtió parte del presupuesto de marketing en muestras gratuitas con la esperanza de que los medicamentos prescritos a los pacientes no fueran cambiados por productos de la competencia cuando se elaborase una receta formal.

Las empresas de medicamentos de marca mantuvieron su alta rentabilidad durante 2002, con un margen promedio de utilidades de 20% y se predijo que experimentarían un crecimiento acelerado en

Cuadro 5
Gasto en actividad promocional de empresas farmacéuticas como porcentaje del gasto promocional total

Actividad promocional	1996 (%)	2000 (%)
Muestras gratuitas	53.5%	50.6%
Representantes médicos	32.8	30.6
Publicidad directa al consumidor (DTC)	8.6	15.7
Publicidad en revistas profesionales	5.0	3.1
Gasto promocional total, en millones de dólares	$9,164.3	$15,708.2

Nota: de acuerdo con los cálculos de IMS Health. Las cifras de 1996 suman 99.9%.

2003. El analista David Reisinger afirmó: “a pesar de la desilusión por las bajas ganancias, la industria farmacéutica mantiene una posición financiera muy saludable y genera un flujo de efectivo sano”.[39] Sin embargo, se predijo que continuaría la variación del rendimiento financiero de las empresas, lo cual, finalmente, separaría a las ganadoras de las perdedoras.

La industria de medicamentos genéricos disfrutó de un crecimiento explosivo de 55% en 2001, año en el que llegó a casi 6000 millones de dólares, y se benefició del vencimiento de las patentes de varios medicamentos de marca exitosos. Aunque el crecimiento aminoró en 2002, los aspectos básicos de la industria se mantuvieron sólidos. Los esfuerzos de contención de costos de planes de seguros y sistemas de atención médica fomentaban en forma rutinaria la utilización de productos genéricos. Para estimular su empleo, estos planes ofrecían bajos copagos por cuenta propia de estos fármacos, significativamente menores que el costo por cuenta propia de medicamentos de marca comparables. No obstante, ningún fabricante de medicamentos genéricos había sido incluido entre las diez empresas farmacéuticas estadounidenses más importantes sino hasta 2001. En realidad, los medicamentos genéricos representaban 47% de las recetas extendidas en Estados Unidos, aunque sólo 8% de las ventas en dólares, lo cual destacaba la diferencia de costos entre medicamentos genéricos y de marca.

Ambos sectores siguieron experimentando altas utilidades y flujos de efectivo sanos de tal modo, que excedieron el índice S&P durante el periodo 1998-2002. Aunque el múltiplo promedio de la relación precio de las acciones a ganancias (P/E) de las empresas S&P500 durante ese periodo fue de 24 veces, el múltiplo promedio P/E de las empresas de medicamentos de marca fue de 28 veces en tanto que los fabricantes de genéricos experimentaron un precio de las acciones que fue de 29 veces las ganancias.

Cobertura de seguro médico en Estados Unidos

En 2003, la mayoría de los estadounidenses dependía de prestaciones de seguro médico para protegerse del enorme impacto financiero ocasionado por enfermedad o accidente. En general, los estadounidenses que tenían acceso a la cobertura de medicamentos de prescripción durante este periodo lo hicieron como parte de la cobertura de seguro médico general. La Fundación Henry Kaiser Family dio seguimiento a los cambios anuales en la cobertura de seguro médico de todos los estadounidenses y, en enero de 2003, publicó estadísticas anuales de 2001.[40] En promedio, uno de cada seis estadounidenses no ancianos no estuvo asegurado durante el año. Además, la probabilidad de convertirse en no asegurado variaba según la edad, ingreso, condición laboral, raza, origen étnico y otros factores demográficos. A pesar del auge económico de la década de los noventa, aproximadamente un millón de adultos se unieron a las filas de los no asegurados cada año durante esa década. La tasa aminoró perceptiblemente, incluso disminuyó en 1999 y 2000, pero comenzó a aumentar de nuevo con la recesión económica de 2001, ya que el porcentaje de estadounidenses con seguro médico patrocinado por el empleador disminuyó por primera vez desde 1993. A fines de 2001, el número de individuos no asegurados llegó a 40.9 millones, en tanto que se calculó que el total de no asegurados era mayor a 43 millones en 2003. El censo de 2001 contabilizó 281.4 millones de estadounidenses. Por lo tanto, 15.3% de ellos no estaba asegurado en 2003. Entre tanto, los ingresos familiares de los pobres (< 100% del nivel de pobreza) y casi pobres (entre 100 y 200% de pobreza) disminuyeron después de 2000.

Los adultos no ancianos con bajos ingresos fueron los que con menos frecuencia tuvieron seguro basado en el empleo durante 2001. Menos de la mitad de las personas de familias de bajos ingresos con dos trabajadores de tiempo completo tenían una cobertura basada en el empleo y más de 25% no tenía ningún tipo de seguro. Como grupo, sólo los empleados de servicios y los obreros tenían menos probabilidades de ser no asegurados que las personas con empleos técnicos, profesionales, de ventas y administrativos, incluso en la misma industria y con el mismo empleador.

En tanto que los requisitos de Medicaid eran más relajados en el caso de los niños, los adultos enfrentaban más obstáculos. Por lo tanto, casi 20% de los adultos estadounidenses menores de 65 años no estaba asegurado en 2001, en comparación con sólo 12% de los niños. También se detectaron desigualdades raciales y étnicas en los patrones de cobertura médica. Incluso después de ajustar las diferencias de ingreso, los grupos minoritarios tenían menores posibilidades de acceso al seguro médico. Aunque

los grupos minoritarios comprendían 30% de la población de no ancianos en Estados Unidos, representaban casi 53% de los no asegurados.

La economía débil afecta las prestaciones de atención médica

Los empleadores pudieron modificar las prestaciones de seguros durante la economía en recesión mediante la transferencia de los costos mayores a la cuenta de los empleados o simplemente negándose a contribuir en absoluto con la prima de seguro médico. Más de 43 millones de estadounidenses no contaban con este tipo de cobertura . Muchas de estas personas trabajaban, pero no podían costear su contribución a la prima de seguro. Atrapados en una paradoja, tenían ingresos demasiado altos para ser candidatos a la cobertura médica pública, como Medicaid. Al mismo tiempo, los adultos de la tercera edad de clase media que dependían de las prestaciones de seguro adicional de Medicare, como parte de un paquete de jubilación, fueron testigos de la forma en que una empresa tras otra, tanto nuevas como de la vieja guardia, descontinuaban esta cobertura. En 1998, 66% de los grandes empleadores ofrecía prestaciones de atención médica y medicamentos a jubilados. Ya en 2000, menos de 40% de estos empleadores las ofrecía. De los que aún proporcionaban prestaciones médicas, sólo 79% ofrecía algún tipo de cobertura de medicamentos.[41] Para 2003, sólo 30% de los jubilados contaba con un seguro médico adicional de Medicare proporcionado por un empleador anterior.[42] Al mismo tiempo, 9% de los grandes empleadores reportó en una encuesta realizada en 2003 que, en 2004, probablemente eliminarían las prestaciones de jubilación para empleados nuevos y actuales aún no jubilados, mientras 6% reportó que eliminarían por completo las prestaciones médicas para empleados.[43] Un estudio del Instituto de Investigación de Prestaciones Laborales publicado en 2003 dio una idea de las consecuencias financieras de ser anciano y estar asegurado sólo por Medicare.[44] Calcularon que las personas que se jubilaban a los 65 años en 2003 y vivían hasta los 85 años deberían pagar 100,000 dólares por persona por cuenta propia de atención médica durante ese periodo. Los que se retiren en 2013 (a los 65 años y sobrevivan 20 años) deben esperar pagar por lo menos el doble de ese monto, incluyendo primas de Medicare, medicamentos y todos los demás costos por cuenta propia.

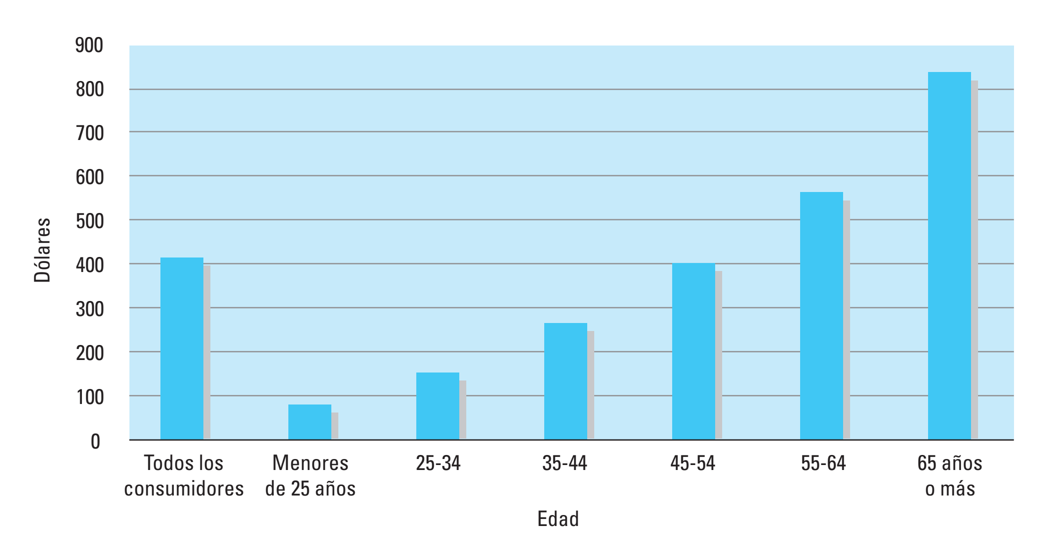
Utilización y gasto en medicamentos de prescripción

El uso de medicamentos de prescripción representaba sólo 5% de los gastos médicos a nivel nacional hasta la década de los setenta. La mayoría de las aseguradoras no cubría estos costos. Las personas pagaban los pocos fármacos que podían, por su propia cuenta. Quizá irónicamente, la cobertura de medicamentos de prescripción se introdujo como una prestación con la llegada de la atención médica administrada en la década de los ochenta. En realidad, muchos beneficiarios de prestaciones de atención médica administrada recibieron productos farmacéuticos sin ningún costo. Otros hicieron copagos nominales de cinco a diez dólares por prescripción. Con este sistema, los costos por cuenta propia aportados por individuos para adquirir medicamentos de prescripción se mantuvieron bajos, lo que ocasionó la demanda y utilización crecientes de estas medicinas. El pago de seguros privados para medicamentos de prescripción fue de 45,000 millones de dólares en 1991, es decir, 26% de ingresos de los medicamentos al detalle. Para 2001, esta cifra ascendió a 141,000 millones de dólares, correspondiendo ahora a 47% de ingresos de los medicamentos al detalle.[45]

El individuo promedio gastó por cuenta propia 449 dólares en medicamentos de prescripción en 2001, lo que representaba 0.9% del ingreso personal. Sin embargo, el costo por cuenta propia se incrementó en forma significativa con el aumento de la edad, como ilustran los **cuadros 6 y 7**.[46] La Asociación Estadounidense de Personas Jubiladas calculó que 80% de los estadounidenses de 65 años o más usaba por lo menos un medicamento de prescripción diariamente. El beneficiario típico de Medicare surtía una receta 18 veces al año, es decir, a una tasa de una receta cada 20 días.[47]

Un estudio publicado en 2001 por el Departamento de Salud y Servicios Humanos indicó que los clientes que pagaban por cuenta propia gastaban casi 15% más en medicamentos de prescripción que

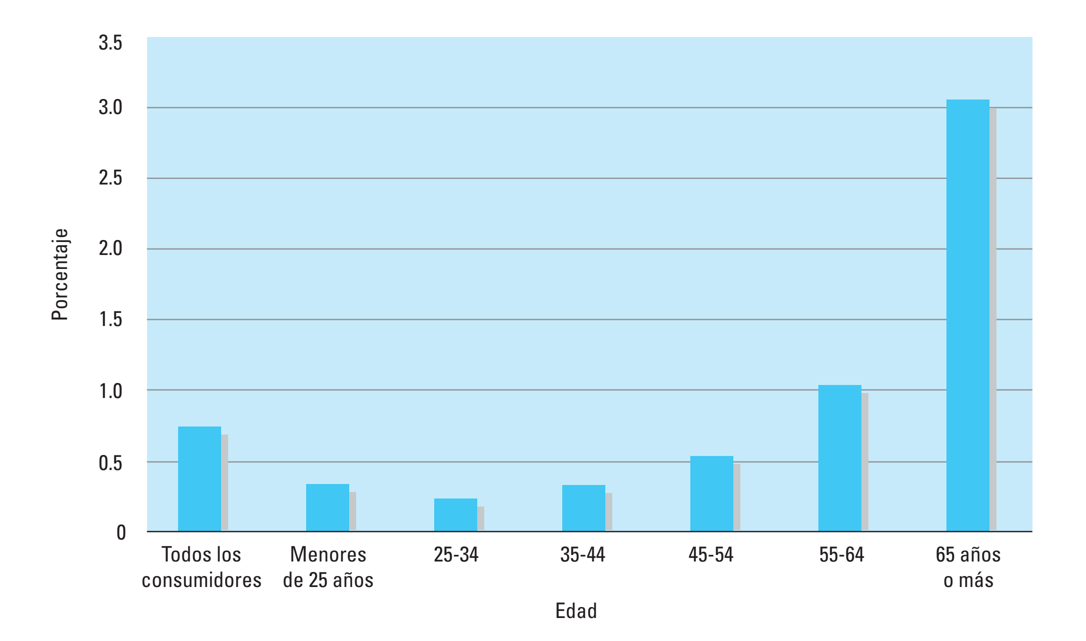
Cuadro 6
Gasto promedio anual por cuenta propia, por edad



los clientes que tenían una cobertura de seguro de medicamentos de prescripción.[48] En el caso del 25% de los medicamentos prescritos con mayor frecuencia, esta diferencia era aún más alta, mayor de 20%, atribuida al potencial de negociación de los administradores de prestaciones farmacéuticas (PBM, por sus siglas en inglés, *pharmacy benefit managers*) que representaban a los planes de medicamentos de prescripción en las negociaciones con los fabricantes sobre los precios de medicamentos. La intensa competencia entre empresas para controlar la participación en el mercado de clases comunes de fármacos terapéuticos ocasionó una influencia aún mayor de los PBM al negociar los precios de estos fármacos de uso frecuente. La diferencia resultante reforzó poderosamente el valor de la cobertura del seguro de medicamentos de prescripción.

El Medicare se creó originalmente para proporcionar una red de seguridad contra el incremento de los costos de hospitalización para personas de la tercera edad. Nunca había incluido una prestación para medicamentos de prescripción usada en pacientes ambulatorios. Pocos de estos medicamentos estaban disponibles antes de 1965, año en que fue inaugurado el Medicare, y pocos pronosticaban la explosión de productos como resultado de la investigación farmacéutica. En tanto que algunos beneficiarios de Medicare disfrutaban de prestaciones de medicamentos **con requerimientos** de prescripción de otras fuentes públicas y privadas, 23.8% de los beneficiarios de Medicare carecía de cualquier tipo de cober-

Cuadro 7
Porcentaje de ingreso anual usado en medicamentos, por edad



Cuadro 8
Fuentes de cobertura de medicamentos con requerimientos de prescripción de beneficiarios de Medicare

Fuente de cobertura	1999
Empleador patrocinado	30.4%
Atención médica administrada de Medicare	15.4%
Medicaid	11.1%
Medigap (pólizas compradas en forma privada)	11.0%
Otras fuentes públicas	1.7%
Sin cobertura de medicamentos	23.8%

tura de prescripción en 1999. Estas personas de edad avanzada vivían con mayor frecuencia en áreas rurales, tenían 85 años de edad o más y eran casi pobres (ingreso entre 10,000 y 20,000 dólares anuales). El **cuadro 8** resume las fuentes de cobertura de medicamentos **con requerimientos** de prescripción para beneficiarios de Medicare en 1999. Los beneficiarios que contaban con una cobertura de prescripción adicional recibían un promedio de 1131 dólares en productos, de los cuales pagaban 31%, es decir, 352 dólares de sus propios recursos. En contraste, el beneficiario sin una cobertura adicional recibía 45% menos o un promedio de 617 dólares de producto, del cual 100% era cubierto con recursos propios.

En 2002, 13% de los beneficiarios de Medicare que participaba en programas de atención médica administrada no tenía cobertura de medicamentos, 15% podía elegir una cobertura de medicinas a cambio de una prima adicional y 72% contaba con una cobertura limitada que estaba incluida en el plan de atención médica administrada de Medicare. Casi un tercio de estos planes limitaba la opción de medicamentos a fórmulas genéricas e imponía límites de cobertura relativamente bajos, con frecuencia menores a 500 dólares.[49]

El papel de la Administración de Alimentos y Medicamentos

La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés, Food and Drug Administration) de Estados Unidos era responsable de garantizar que los productos farmacéuticos disponibles en este país fueran seguros y eficaces. La División de Operaciones y Políticas de Importación, una división de la FDA, administraba la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos de Estados Unidos,[50] que prohibía el envío interestatal (e incluso la importación) de nuevos medicamentos no autorizados, ya sea para uso personal o de cualquier otro tipo. Entre los medicamentos no autorizados estaban las versiones producidas en el extranjero de medicamentos aprobados en Estados Unidos que no se fabricaban de acuerdo con la aprobación de la FDA. De acuerdo con esta ley, la FDA podría negarse a admitir en Estados Unidos cualquier medicamento que "pareciera" no estar aprobado e imponer la carga de la prueba al importador, el cual debe probar que el medicamento que se procura importar fue aprobado por la FDA. No obstante, este organismo estaba consciente de sus recursos limitados para hacer cumplir esta ley y, por lo tanto, desarrolló una política con respecto a sus prioridades de vigilancia y control relacionadas con la importación personal de medicamentos de prescripción. Bajo la "Cobertura de Importación Personal",[51] el enfoque de la FDA era confiscar sólo los productos dirigidos obviamente al mercado de reventa comercial (determinado por volumen), productos fraudulentos y los que representaban riesgos evidentes para la salud. En otras palabras, pequeñas cantidades de productos de prescripción (suficientes para 90 días) destinadas al uso personal y transportadas personalmente a través de la frontera desde el exterior de Estados Unidos o enviadas a este país normalmente no constituiría una violación de la Ley de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos. En realidad, la FDA permitió a su propio personal y al de aduanas considerar una política más permisiva durante la evaluación de productos farmacéuticos para su entrada en Estados Unidos. Con el propósito de entender el impulso del crecimiento de medicamentos importados desde Canadá, es necesario leer la redacción cuidadosa de la "guía general" de la FDA detallada en el subcapítulo de "Importación Personal" del Manual de Procedimientos Reguladores:

> Las declaraciones expresadas en este capítulo tienen solamente la intención de proporcionar una guía operativa al personal de la FDA, sin generar ni conferir ningún derecho, privilegio o beneficio a ninguna persona particular.

> El personal de la FDA puede usar su criterio para permitir la entrada de envíos de productos regulados, no aprobados por la FDA, cuando su cantidad y propósito son claramente para uso personal y el producto no representa un riesgo excesivo para el usuario. Aunque todos los productos que parecen violar los estatutos administrados por la FDA están sujetos a que se les niegue la entrada, el personal de la FDA puede usar su criterio para examinar los antecedentes, el riesgo y el propósito del producto antes de tomar una decisión final (permitir su entrada). Aunque la FDA puede usar su criterio para permitir la admisión de ciertos artículos no aprobados, esto no se debe interpretar como un permiso para que las personas introduzcan este tipo de envíos.[52]

Con esta guía, el producto y la intención de su uso debían identificarse, pero dicho uso no podía referirse al tratamiento de una enfermedad grave y el producto no debía representar un riesgo importante para la salud.

Asimismo, los medicamentos importados para uso personal podían usarse para tratar enfermedades más graves siempre que un tratamiento eficaz no estuviera disponible en el país, no hubiera una comercialización o promoción conocida del producto para los residentes en Estados Unidos, el producto no representara un riesgo excesivo, la persona que importara el medicamento verificara que era para uso personal e incluyera no más de una dotación para 90 días y un médico estadounidense participara en la atención médica de la persona. En estos casos, "las personas aún estaban quebrantando la ley al adquirir medicamentos provenientes del exterior del país, pero la FDA les permitía no ser castigadas por esto", según un abogado de la FDA. Para destacar que la guía de importación para uso personal tenía la intención de ahorrar los recursos públicos y permitir en general los tratamientos médicos que de otro modo no estarían disponibles en Estados Unidos, la FDA declaró que "las versiones químicas fabricadas en el extranjero de medicamentos disponibles en Estados Unidos no estaban cubiertas por la política de uso personal".[53]

Luego de adoptar una postura relajada bajo la "guía de uso personal", la FDA hizo poco para desanimar la importación de medicamentos de prescripción durante el periodo de 1995 a 2003. A pesar de la popularidad creciente de las farmacias por internet entre los estadounidenses (especialmente de las farmacias canadienses), la FDA no hizo gran cosa para impedir la práctica de comprar medicamentos extranjeros en línea, principalmente porque no deseaba parecer poco comprensiva ante los consumidores estadounidenses, sobre todo ante los ancianos.[54] En realidad, en el otoño de 2002, cuando los empleadores y las aseguradoras estadounidenses comenzaron a defender el uso de las farmacias canadienses mediante la cobertura de los derechos generados ahí, el comisionado adjunto de política y planeación de la FDA, William Hubbard, declaró: "si realmente no estamos importando medicamentos, no sé qué papel de vigilancia y control deberíamos (FDA) desempeñar".[55] Sin embargo, la postura de la FDA pareció cambiar drásticamente en respuesta a la represalia de GlaxoSmithKline contra las ventas transfronterizas. Rápidamente, la FDA señaló que cambiaría su postura reguladora y tomaría medidas enérgicas contra la importación de medicamentos, incluso contra los destinados claramente para uso personal.[56] El señor Hubbard, tratando de explicar al consumidor la línea dura de la agencia, insinuó que las aseguradoras que ayudaban a los estadounidenses a importar medicamentos podían ser sancionadas. En una carta con fecha de febrero de 2003, enviada para responder las preguntas de un abogado que representaba a los planes de atención médica, el señor Hubbard afirmó:

> Los que ayudan y fomentan una violación criminal de la Ley (de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos) o conspiran para violar la ley también son penalmente responsables. Cualquier persona que participe en un plan de importación en el que una aseguradora de gastos médicos o un ajustador médico ayude a realizar una compra (de medicamentos) desde Canadá, lo hace bajo su propio riesgo legal.[57]

Al mismo tiempo, la FDA imitó a GSK y adujo razones de seguridad para hacer cumplir la Ley de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos.[58] Los medicamentos importados tenían menos probabilidades de ser fabricados bajo especificaciones exactas y podían estar mal etiquetados o no contar con las indicaciones específicas de uso. La FDA estableció que esta posibilidad era un riesgo para la salud pública, porque los estadounidenses disponían de poca ayuda, si es que alguna, en caso de exponerse a medicamentos contaminados. Algunas fuentes de la FDA también expresaron su preocupación de que las farmacias canadienses desviaran los medicamentos de los ciudadanos canadienses que los necesitan con el fin de lograr un cuantioso beneficio vendiéndolos a los estadounidenses. El atractivo tipo de cambio de esa época entre los dólares estadounidense y canadiense aumentaba la diferencia entre el costo de adquisición de las farmacias y el precio de venta a los estadounidenses. Esto era cierto a pesar

del hecho de que éstos compraban con frecuencia productos a un precio hasta 80% menor que el que pagarían en Estados Unidos.

Influencia europea sobre los precios farmacéuticos

Los precios europeos de los medicamentos de prescripción influyeron en el precio de los productos en Estados Unidos. Debido a la administración de los sistemas nacionales de atención médica, los gobiernos europeos establecen controles de precios sobre los medicamentos de prescripción. En junio de 2002, el Ministerio de Salud Alemán intentó disminuir en 4% los precios de los medicamentos de prescripción proporcionados por los servicios de salud pública.[59] Las empresas farmacéuticas se resistieron, ya que el sistema de salud pública compraba 80% de todos los medicamentos del país. Con base en un acuerdo, el canciller Gerhardt Schroeder aceptó vetar la disminución de precios si los grandes laboratorios establecían un fideicomiso diseñado para financiar los enormes costos de atención médica de Alemania. GlaxoSmithKline, junto con otras 37 empresas farmacéuticas multinacionales, aceptó el plan de mala gana. Las corporaciones, preocupadas de que otros países europeos que administran sistemas nacionales de salud siguieran el mismo camino y presentaran las mismas demandas de reducción de precios, tenían poca influencia en Alemania y estaban muy motivadas para aceptar la formación del fideicomiso en vez de las reducciones de precios.

Al otro lado del océano, el resultado de estas negociaciones afectó directamente a los estadounidenses y a los precios que pagaban por medicamentos de prescripción. Estados Unidos era el único país industrializado importante que no ejercía ningún tipo de control sobre este sector. Las empresas farmacéuticas admitieron abiertamente que como los gobiernos europeos ordenaron reducciones de precios y erosionaron la rentabilidad de los mercados europeos, provocaron el aumento de los precios de medicamentos de prescripción en Estados Unidos. “Poco a poco, la rentabilidad de los mercados europeos está disminuyendo y dependemos del mercado estadounidense cada vez más”, afirmó Jean-Francois Dehecq, director general de la empresa farmacéutica francesa Sanofi-Synthelabo.[60] Antes de 2003, el costo de los medicamentos en Estados Unidos había aumentado de 2 a 3% anualmente, en ocasiones más, cuando los gobiernos europeos ordenaban reducciones de precios en sus respectivas jurisdicciones. En Estados Unidos, una empresa aumentó los precios de tres medicamentos populares usados para tratar enfermedades cardiacas, el asma y la osteoporosis en 5.9% anualmente. El resultado fueron las grandes diferencias de precios que los estadounidenses pagaban por medicamentos de prescripción en comparación con los precios vigentes en otros mercados. En tanto que Europa constituía el mercado más grande del mundo de medicamentos de prescripción, concentraba sólo 22% de las ventas en dólares del mercado global. Entre tanto, Estados Unidos, con menos personas, contribuía con más de 46% de las ventas globales en dólares y más de 60% de los beneficios.

Donna Shalala, secretaria de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos durante el gobierno del presidente Clinton, comentó acerca de la situación. Al señalar que los contribuyentes estadounidenses financiaban gran parte de la investigación básica que apoyaba a la industria farmacéutica, destacó: “hemos estado subsidiando esta investigación y, a cambio, ¿debemos pagar precios más altos que los europeos? No es justo”.[61]

Los empleadores y las aseguradoras se unen al debate

Los estadounidenses no siempre actuaban de manera independiente al adquirir medicamentos de prescripción indispensables en farmacias canadienses a través de internet. En diversos grados, varios planes de retiro y aseguradoras apoyaban la práctica. United Health Group, junto con la Asociación Estadounidense de Personas Jubiladas (AARP, por sus siglas en inglés, *American Association of Retired Persons*), anunció en octubre de 2002 que abandonaban su política de exigir que las prescripciones con derecho a la cobertura de seguro adicional de Medicare se adquiriesen en Estados Unidos o un territorio estadounidense.[62] Por lo tanto, cubriría el costo de medicamentos de prescripción adquiridos en farmacias no sólo canadienses, sino de todo el mundo. Aunque ello no estimulaba explícitamente la práctica de adquirir esos medicamentos fuera del país, el aviso anunció esta posibilidad a más de 400,000 beneficiarios de AARP.

Entre tanto, algunos empleadores y aseguradoras pidieron abiertamente a sus empleados jubilados y beneficiarios a adquirir medicamentos de prescripción en farmacias canadienses en línea para aprovechar los ahorros que ello les generaría. La Asociación Nacional de Empleados Ferroviarios Jubilados y Veteranos Incorporados[63] proporcionó un hipervínculo a una farmacia canadiense en línea en su propio sitio web. El sitio de la farmacia incluía un catálogo de medicamentos disponibles (los narcóticos no estaban disponibles) y el costo, en dólares estadounidenses, de cada fármaco. Una lista de "preguntas frecuentes" instruyó a los usuarios acerca de cómo usar el sitio y les dio confianza sobre la similitud de los fármacos disponibles en Estados Unidos y Canadá. Además, se les informó que "los medicamentos de prescripción provenientes de Canadá son producidos por los mismos fabricantes, con frecuencia en las mismas plantas, como los que se venden en Estados Unidos". Para proteger a los ciudadanos canadienses, "Health Canada, el equivalente de la FDA estadounidense, proporciona vigilancia estricta de los medicamentos de prescripción". El sitio informó a los usuarios que un reporte publicado por el Servicio de Investigación del Congreso con sede en Washington DC comprobó que "las prácticas de producción farmacéutica requeridas por Health Canada y la FDA estadounidense son equivalentes". El sitio también comunicaba a los usuarios de la "guía general" de la FDA sobre la importación general de medicamentos. "Aunque es técnicamente ilegal comprar medicamentos en una farmacia canadiense, la FDA ejerce su criterio en vigilancia y control para permitir a las personas importar hasta una provisión de noventa días de medicamentos de prescripción para uso personal".

La postura de los funcionarios electos

El Congreso hizo varios intentos para legalizar la importación personal de medicamentos de prescripción desde 2003, debido en gran parte a la preocupación por los costos rápidamente crecientes de medicamentos para personas de la tercera edad.[64] Sin embargo, la industria farmacéutica, mediante una campaña de cabildeo agresiva, tuvo éxito en evitar la aprobación de esta legislación. Durante 2002, el Senado votó para permitir la importación de medicamentos de prescripción desde Canadá, pero la propuesta nunca llegó a votación en la Cámara de representantes. Una propuesta de ley de legalizar la importación desde farmacias canadienses fue aprobada tanto por el Senado como por la Cámara en 2000. No obstante, la administración Clinton rechazó implementar la legislación, al parecer por preocupaciones sobre la verificación de la seguridad de los productos y poca documentación en cuanto a que la práctica en realidad ahorrara dinero.[65]

Los funcionarios elegidos reaccionaron rápidamente a la política de GSK de limitar el suministro de medicamentos a las farmacias canadienses que exportaban a Estados Unidos. Russ Feingold, senador estadounidense por Wisconsin, presentó una propuesta de ley ante el Congreso para negar incentivos fiscales a los laboratorios que limitaran el envío de medicamentos a Canadá.[66] El representante por Vermont, Bernard Sanders, también presentó una propuesta de ley que sancionaba específicamente a GSK por su intento de eliminar el acceso a los consumidores estadounidenses a medicamentos canadienses, argumentando restricción al libre comercio.[67] El congresista Gil Gutknecht, un republicano del primer distrito de Minnesota, respondió a la restricción de envíos:

> El descarado intento de Glaxo de evitar que los estadounidenses compraran medicamentos de menor costo en Canadá es un ejemplo de libro de texto de abuso descarado del poder monopólico. Glaxo intenta fijar precios. Si éste no es un ejemplo clásico de abuso antimonopolio, debería serlo. Es tiempo de que nuestro fiscal general desempolve las leyes antimonopolio y las haga cumplir.[68]

Para abril de 2003, los legisladores acusaban activamente a la FDA y a GlaxoSmithKline de "intimidar a las personas de la tercera edad que tratan de obtener medicinas más asequibles".[69] En una audiencia escandalosa, los miembros del recién integrado Subcomité de Derechos Humanos y Bienestar de la Cámara dijeron que la FDA no tenía evidencia de problemas de seguridad con la importación de medicamentos y que la agencia quería cambiar su política de importación personal debido a las presiones de la industria farmacéutica. El comité insistió en que más bien la FDA debía encaminar sus esfuerzos para encontrar una manera de permitir la importación segura de medicamentos desde Canadá. Sanders, el representante por Vermont, criticó a la FDA al expresar que "deberían sacar folletos en los que informen que las personas van al otro lado de la frontera…y nunca ha habido ningún problema".[70]

Entre tanto, camiones llenos de votantes, con sus funcionarios electos a bordo, siguieron viajando a Canadá, con el propósito explícito de adquirir medicamentos de prescripción a un costo menor que los disponibles en Estados Unidos. El más destacado, quizá, fue el senador por Minnesota, Mark Dayton, quien donó su salario anual del Senado de 145,000 dólares para subsidiar viajes mensuales de ciudadanos de la tercera edad con el propósito de adquirir medicamentos en Canadá.[71]

GlaxoSmithKline intentó introducir una tarjeta de descuento

En 2001, GSK, en colaboración con otras grandes empresas farmacéuticas, comenzó a ofrecer una tarjeta de descuento para proporcionar asistencia a las familias estadounidenses de bajos ingresos que ganaban menos de 28,000 dólares anuales. La tarjeta, denominada Together RX, proporcionaba un descuento variable hasta de 40% sobre los precios al detalle de medicamentos de prescripción. Sin embargo, en el otoño de 2002, GSK eliminó el descuento bajo el argumento de que el gobierno estadounidense usaría los precios al detalle bajos con el propósito de exigir precios aún menores para los beneficiarios de Medicaid.[72] GSK se refería a la legislación aprobada en 1990 que estipulaba que los laboratorios debían tratar al programa Medicaid como cliente más favorecido, lo que significaba que ningún otro comprador podría tener acceso a precios más bajos en medicamentos de prescripción que este programa. Preocupados de que el gobierno pudiera acusar a GSK de vender medicamentos de prescripción a familias de bajos ingresos a un costo menor que el disponible para Medicaid, la empresa redujo los descuentos del programa para reflejar el precio de Medicaid. El resultado fue un aumento significativo de precios para los participantes en el programa de descuento de GSK, en tanto que los beneficiarios de Medicaid siguieron aportando copagos simbólicos para adquirirlos. Posteriormente, los administradores federales y estatales del programa Medicaid reembolsaron a los intermediarios el costo de los medicamentos de prescripción al precio que debían pagar los clientes más favorecidos. Después, GSK hizo campaña entre los estadounidenses interesados para que apremiaran al Congreso a aprobar una prestación de medicamentos de prescripción de Medicare para ayudar a resolver los problemas relacionados con la capacidad de costear los medicamentos.[73]

GSK también proporcionó medicamentos a personas calificadas a través de un Programa de Asistencia a Pacientes. En 2002, el programa proporcionó medicamentos gratuitos valuados en 168 millones de dólares a 400,000 estadounidenses integrantes de familias de dos personas con ingresos inferiores a 24,000 dólares al año.[74]

Percepción del público

The Wall Street Journal llevó a cabo una encuesta en línea no científica de sus lectores el 11 de marzo de 2003 con el fin de recabar su opinión sobre los estadounidenses que adquirían medicamentos de prescripción a través de farmacias en línea de Canadá.[75] Las respuestas a la encuesta dieron una idea de la imagen pública de GSK y otras corporaciones farmacéuticas. El *Journal* recibió 1665 respuestas a la siguiente pregunta: "¿Deben los reguladores tratar de impedir que los estadounidenses adquieran medicamentos de prescripción en Canadá?" Ochenta y cuatro por ciento de los encuestados respondió "no", en tanto que 16% contestó "sí". La encuesta también dio a los encuestados la oportunidad de responder la pregunta y agregarle un comentario. Se generaron 52 respuestas escritas como contestación a la pregunta anterior. En sus respuestas, todos, con excepción de dos encuestados, se expresaron negativamente de la industria farmacéutica. La mayoría de los encuestados se quejó de la "fijación de precios" realizada por las empresas farmacéuticas, específicamente GSK, en Estados Unidos. Otros hacían referencia a la "restricción al libre comercio", pues impedía a los ciudadanos estadounidenses adquirir medicamentos **con requerimientos** de prescripción en Canadá. Otras respuestas sugerían que la FDA había cambiado su postura con respecto a la importación personal de medicamentos debido a presiones políticas de las empresas farmacéuticas. En varias ocasiones, se sugirieron contribuciones de los laboratorios a las campañas de funcionarios influyentes como una razón por la que persistía la diferencia de precios de medicamentos entre Estados Unidos y el resto del mundo. En general, la razón de

seguridad que proporcionó GSK para sancionar una regulación más estricta de las importaciones desde Canadá fue descartada como retórica y no se consideró como el verdadero motivo de sus acciones.

Dos encuestados hicieron referencia al alto costo de la investigación farmacéutica y la capacidad de los estadounidenses para pagar precios más altos como la razón principal de la diferencia de costos. Un encuestado expresó su preocupación de que la respuesta final de la industria farmacéutica al problema de la importación fuera aumentar los costos de los medicamentos en Canadá, para, finalmente, limitar el acceso a los medicamentos también en ese país.

Entre tanto, *The Wall Street Journal* se burló de las repentinas medidas represivas de la FDA con una caracterización del típico "traficante de fármacos" que trae medicamentos desde el extranjero.[76] Apodó a los estadounidenses de la tercera edad como "contrabandistas de genéricos", a la vez que describía un "perfil" típico como "blanco, anciano, que usaba frecuentemente bermudas y gorras de béisbol de la Liga Americana". Aparentemente, el "perfil" detallado facilitaría a la FDA detectar a estos "traficantes". Más adelante, luego de adoptar un tono serio, el autor describía la motivación de los traficantes. "Para muchos compradores de edad avanzada, reducir el costo de los medicamentos forma parte crucial del presupuesto para el retiro". Una mujer de 76 años de edad expresó rotundamente su necesidad de salir del país para adquirir medicamentos: "Vivo con menos de 1200 dólares al mes y he visto evaporarse una cartera de acciones de 50,000 dólares desde el año 2000. Si no consigo medicamentos más baratos, no podré seguir viviendo".[77]

Los estadounidenses, en especial los ancianos, pagaron los precios más altos del mundo por medicamentos de prescripción.[78] Aunque representaban el mercado de medicamentos más grande, no tenían capacidad para negociar los precios. Al igual que la mujer de 76 años de edad que se veía obligada a salir de Estados Unidos para adquirir medicamentos, un enorme contingente de ancianos sencillamente no podía costear las medicinas que requerían para seguir vivos. Pero, a diferencia de la mayoría de otros países desarrollados, no recibían ninguna ayuda de su gobierno para adquirir los medicamentos de prescripción indispensables.

El equilibrio entre la salud, los beneficios y la seguridad

¿Cuál era la responsabilidad de GlaxoSmithKline para que los pacientes estadounidenses, en especial los de recursos limitados, tuvieran acceso regular a medicamentos de prescripción? Glaxo sostenía que la seguridad de los pacientes era la principal motivación de la restricción a las ventas trasfronterizas de Canadá a Estados Unidos. Los funcionarios de la empresa declararon: "GSK decidió impedir la reimportación desde Canadá debido a su preocupación por la seguridad de los pacientes. Aunque los consumidores consigan los mismos medicamentos que adquirirían en Estados Unidos, éstos podrían dañarse durante el transporte, estar mal etiquetados o adulterados".[79]

Pero, ¿era la seguridad la cuestión más relevante cuando el producto no era un artículo de consumo, sino más bien un producto necesario para la salud, quizá incluso la vida, aunque demasiado costoso para una parte importante de la población estadounidense? Como reiteró Barbara Kaufmann, profesora de la Universidad de Minnesota, "un medicamento que no es asequible no es seguro ni eficaz".[80]

¿Qué tipo de diferencia de poder separaba a GSK de sus clientes? ¿Perjudicó GSK su imagen pública a través de su acción? Si fue así, ¿qué recursos estratégicos se deben dedicar a reparar el daño producido y a restaurar las buenas relaciones públicas de GSK con sus clientes?

Notas bibliográficas

1. B. Strunk, P. Ginsburg y J. Gabel, "Tracking Health Care Costs: Growth Accelerates Again in 2001", en *Health Affairs* (25 de septiembre de 2002), pp. W299-W310.
2. K. Levit, C. Smith, C. Cowan y otros, "Trends in U.S. Health Care Spending, 2001", en *Health Affairs*, vol. 22, núm. 1 (2003), pp. 154-164.
3. J. Baglole, "What's New at the Mall of America? Cheaper Drugs from Canada", en *The Wall Street Journal* (8 de noviembre de 2002).
4. S. Lueck y J. Baglole, "Glaxo Says It Will Retaliate Against Cross-Border Sales", en *The Wall Street Journal* (13 de enero de 2003); J. Baglole, "Glaxo Presses Canadian Firms Not to Resell Its Drugs to U.S.", en *The Wall Street Journal* (22 de enero de 2003); J. Fisher, "GSK Fighting Border Battle", en *The News and Observer* (13 de febrero de 2003).
5. W. Wolf, "Seniors Groups Boycott Glaxo over Canada Move", en *Star Tribune* (23 de febrero de 2003).

6. A. Dembner, "Rallies Aim to Save Canadian Drug Sales", en *The Boston Globe* (20 de febrero de 2003).
7. E. Reguly, "Drugstores That Are Hard to Swallow", en *Time Canada*, vol. 16, núm. 5 (2003), p. 29.
8. *Ibid.*
9. GlaxoSmithKline, Important Facts Patients Should Know About Cross-Border Internet Sales, *www.gsk.com/media/ca_key.htlm.*
10. *Ibid.*
11. S. Lueck y J. Baglole, "Glaxo Says It Will Retaliate Against Cross-Border Sales", en *The Wall Street Journal* (13 de enero de 2003); J. Baglole, "Glaxo Presses Canadian Firms Not to Resell Its Drugs to U.S.", en *The Wall Street Journal* (22 de enero de 2003); W. Wolf, "Seniors Groups Boycott Glaxo over Canadian Move", en *Star Tribune* (23 de febrero de 2003).
12. C. Serres, "Drug Titan Draws Ire", en *The News and Observer* (14 de febrero de 2003); A. Krishnan, "GlaxoSmithKline Fights War of Perceptions over Flow of Drugs from Canada", en *The* (*Durham North Carolina*) *Herald-Sun* (4 de febrero de 2003).
13. A. Taylor, "Seniors Find Drug Relief in Canada: Congress Will Push Again for Law to Allow Pharmacists to Import Cheaper Medication", en *The Detroit News* (21 de agosto de 2001).
14. C. Serres, "Drug Titan Draws Ire", en *The News and Observer* (14 de febrero de 2003).
15. A. Krishnan, "GlaxoSmithKline Fights War of Perceptions over Flow of Drugs from Canada", en *The* (*Durham North Carolina*) *Herald-Sun* (4 de febrero de 2003).
16. PR Newswire, *Philadelphia Seniors' Organizations Protest Glaxo's Ban on Affordable Drugs* (19 de febrero de 2003), "U.S. and Canadian Organizations Slam Glaxo's Against Affordable Prescription Drug for American Seniors in Need", en *Today's Seniors Network* (12 de febrero de 2003), *http://todayseniornetwork.com-/glaxo_ad_campaign.htlm*; Associates Press Online (4 de febrero de 2003).
17. A. Dembner, "Rallies Aim to Save Canadian Drug Sales", en *The Boston Globe* (20 de febrero de 2003).
18. PR Newswire, *GlaxoSmithKline Actions Threaten Thousands* (20 de febrero de 2003).
19. A. Dembner, "Rallies Aim to Save Canadian Drug Sales", en *The Boston Globe* (20 de febrero de 2003).
20. PR Newswire, GlaxoSmithKline Actions Threaten Thousands (20 de febrero de 2003).
21. *Ibid.*
22. A. Krishnan, "GlaxoSmithKline Fights War of Perceptions over Flow of Drugs from Canada", en *The* (*Durham North Carolina*) *Herald-Sun* (4 de febrero de 2003).
23. Canada NewsWire, *Manitoba On-line Pharmacies Slam Glaxo Drug Ban* (12 de enero de 2003).
24. PR Newswire, *GlaxoSmithKline Actions Threaten Thousands* (20 de febrero de 2003).
25. T. Cohen, "Wholesaler Cuts GlaxoSmithKline Supplies", en Associated Press Online (29 de enero de 2003).
26. A. Dembner, "Rallies Aim to Save Canadian Drug Sales", en *The Boston Globe* (20 de febrero de 2003).
27. C. Serres, "Drug Titan Draws Ire", en *The News and Observer* (14 de febrero de 2003).
28. J. Fisher, "GSK Fighting Border Battle", en *The News and Observer* (13 de febrero de 2003).
29. K. Green, "Retire Returns to Early Shift, but This Time at Half Pay", en *The Wall Street Journal* (5 de marzo de 2003).
30. GlaxoSmithKline *Annual Report* (2001); G Naik y H. Hovey, "Glaxo Profit Rose 28% in 2002: Protest Against Company Urged", en *The Wall Street Journal* (13 de febrero de 2003); D. Ranii, "GSK Profit Increases, on This Side of The Atlantic", en *The News and Observer* (13 de febrero de 2003).
31. T. Scully, L. vander Walde, K. Choi y J. Higgins, *Health Care Industry Market Update* (Baltimore MD: Centers for Medicare & Medicaid Services, 10 de enero de 2003), *www.cms.hhs.gob/marketupdate.*
32. GlaxoSmithKline *Annual Report* (2002).
33. T. Scully, L. vander Walde, K. Choi y J. Higgins, *Health Care Industry Market Update* (Baltimore MD: Centers for Medicare & Medicaid Services, 10 de enero de 2003), *www.cms.hhs.gob/marketupdate.*
34. G. Harris, "Drug Sales Growth Slowed, but Still Rose 12% in 2002", en *The Wall Street Journal* (23 de febrero de 2003).
35. T. Scully, L. vander Walde, K. Choi y J. Higgins, *Health Care Industry Market Update* (Baltimore MD: Centers for Medicare & Medicaid Services, 10 de enero de 2003), *www.cms.hhs.gob/marketupdate.*
36. C. Adams y G. Harris, "Drug Firms Face Growing Pressure over Extensions of Their Patents", en *The Wall Street Journal* (19 de marzo de 2002).
37. G. Harris, "Why Drug Makers Are Failing in the Quest for New Blockbusters", en *The Wall Street Journal* (18 de abril de 2002).
38. G. Harris, "Prilosec's Maker Switches Users to Nexium, Thwarting Generics", en *The Wall Street Journal* (6 de junio de 2002).
39. T. Scully, L. vander Walde, K. Choi y J. Higgins, *Health Care Industry Market Update* (Baltimore MD: Centers for Medicare & Medicaid Services, 10 de enero de 2003), *www.cms.hhs.gob/marketupdate.*
40. C. Hoffman y M. Wang, *Health Insurance Coverage in America: 2001 Data Update* (The Kaiser Commission on Medical on Medical and the Uninsured, enero de 2003), www.kkf.org.
41. L. McCormack, J. Gabel, H. Whitmore y otros, "Trends in Retiree Health Benefits: Health Benefits for Retirees Are Eroding Even in the Best of Times", en *Health Affairs*, vol. 21, núm. 6 (2003), pp. 169-176.
42. H. Gleckman, "Old, Ill and Uninsured", en *Business Week* (7 de abril de 2003), pp. 78-79.
43. L. McCormack, J. Gabel, H. Whitmore y otros, "Trends in Retiree Health Benefits: Health Benefits for Retirees Are Eroding Even in the Best of Times", en *Health Affairs*, vol. 21, núm. 6 (2003), pp. 169-176.
44. H. Gleckman, "Old, Ill and Uninsured", en *Business Week* (7 de abril de 2003), pp. 78-79.
45. D. Kreling, D. Mott, J. Wiedrholt y otros, *Prescription Drugs Trends: A Chartbook Update* (The Kaiser Family Foundation, 2000).
46. T. Scully, L. vander Walde, K. Choi y J. Higgins, *Health Care Industry Market Update* (Baltimore MD: Centers for Medicare & Medicaid Services, 10 de enero de 2003), *www.cms.hhs.gob/marketupdate.*
47. Medicare Prescription Drugs: Just the Facts. American Association of Retired Persons. *www.aarp.org/prescrptiondrugs-/facts.htlm;* D. Gross, *Trends in Cost, Coverage, and Use of Prescription Drugs by Medicare Beneficiaries* (AARP, 2001), *http://research.aarp.org/health/dd63_trends.htlm.*
48. T. Scully, L. vander Walde, K. Choi y J. Higgins, *Health Care Industry Market Update* (Baltimore MD: Centers for Medicare & Medicaid Services, 10 de enero de 2003), *www.cms.hhs.gob/marketupdate.*
49. Medicare Prescription Drugs: Just the Facts. American Association of Retired Persons. *www.aarp.org/prescrptiondrugs-/facts.htlm;* D. Gross, *Trends in Cost, Coverage, and Use of Prescription Drugs by Medicare Beneficiaries* (AARP, 2001), *http://research.aarp.org/health/dd63_trends.htlm.*
50. M. Blumberg, *Information on Importation of Drugs Prepared by the Division of Import Operation and Policy* (Washington, DC: Office of Regulatory Affairs, U.S. Food and Drug Administration), *www.fdagov/ora/import/pipinfo.htm.*
51. "Coverage of Personal Importations", Regulatory Procedures Manual (Washington, DC: Office of Regulatory Affairs, U.S. Food

and Drug Administration), *www.fda.gov/ora/compliance_ref/rpm-_news2/ch9pers.htm.*

52. *Ibid.*
53. *Ibid.*
54. T. Burton, "FDA Is Cracking Down on Drugs from Canada", en *The Wall Street Journal* (12 de marzo de 2003).
55. *Ibid.*
56. J. Baglole, "FDA Effort to Halt Drugs from Canada Stirs Uproar", en *The Wall Street Journal* (13 de marzo de 2003).
57. W. Hubbard, *Letter to Robert P. Lombardi Esq. The Kullman Firm, New Orleans La.*, (Washington DC: U.S. Food and Drug Administration, 12 de febrero de 2003), *www.fda.gov*.
58. M. Meadows, "Imported Drugs Raise Safety Concerns", en *FDA Consumer Magazine* (septiembre/octubre de 2002), *www.fda-.gov/fdac/features/2002/502_import.htm.*
59. V. Fuhrmans y G. Naik, "In Europe, Drug Makers Fight Against Mandatory Price Cuts", en *The Wall Street Journal* (7 de junio de 2002).
60. *Ibid.*
61. *Ibid.*
62. T. Burton y S. Lueck, "AARP Insurer Cover Drugs Purchased Outside the U.S.", en *The Wall Street Journal* (11 de octubre de 2002).
63. *Low-cost Safe Medicines from Canada: Frequently Asked Questions.* RRxA Railway Rx Assistant, *www.RailwayRxAssist.com-/faq.htm.*
64. T. Burton y S. Lueck, "AARP Insurer Cover Drugs Purchased Outside the U.S.", en *The Wall Street Journal* (11 de octubre de 2002).
65. L. McGinley, "Shalala Declines to Implement Law on Importing Prescription Drugs", en *The Wall Street Journal* (27 de diciembre de 2000).
66. PR Newswire, *GlaxoSmithKline Actions Threaten Thousands* (20 de febrero de 2003).
67. E. Kelly, "Sanders Introduces Prescription Drug Bill", en Gannett News Service (18 de febrero de 2003).
68. PR Newswire, *GlaxoSmithKline Actions Threaten Thousands* (20 de febrero de 2003).
69. S. Lueck, "FDA Defends Tougher Stance on Drug Import", en *The Wall Street Journal* (4 de abril de 2003).
70. *Ibid.*
71. J. Baglole, "What's New at the Mall of America? Cheaper Drugs from Canada", en *The Wall Street Journal* (8 de noviembre de 2002).
72. J. Graham, "Canada's Mail-Order Drug Houses Plague Glaxo", en *The Wall Street Journal* (28 de febrero de 2003).
73. *GlaxoSmithKline Calls from Passage of Medicare Prescription Drug Benefit* (GlaxoSmithKline, 20 de febrero de 2003), *www.gsk.com/press2003/press_02202003.htm.*
74. J. Graham, "Canada's Mail-Order Drug Houses Plague Glaxo", en *The Wall Street Journal* (28 de febrero de 2003).
75. "Reader Poll: Should Regulators Try to Stop Americans from Buying Prescription Drugs from Canada?", en *The Wall Street Journal Online* (11 de marzo de 2003), *www.wsj.com.*
76. J. Millman, "Not Your Generic Smugglers", en *The Wall Street Journal* (20 de marzo de 2003).
77. *Ibid.*
78. PR Newswire, *GlaxoSmithKline Actions Threaten Thousands* (20 de febrero de 2003).
79. A. Dembner, "Rallies Aim to Save Canadian Drug Sales", en *The Boston Globe* (20 de febrero de 2003).
80. PR Newswire, *GlaxoSmithKline Actions Threaten Thousands* (20 de febrero de 2003).

Sección C

Aspectos internacionales
de administración estratégica

CASO 3
Operaciones internacionales de Starbucks

Sanjib Dutta y K. Subhadra

"Internacionalmente, estamos en nuestra infancia."
Howard Schultz, presidente y jefe de estrategia global de Starbucks, marzo de 2003

"La estrategia de expansión a nivel internacional no es infalible como lo es en Estados Unidos."
Mitchell J. Speiser, analista, Lehman Brothers, junio de 2003

No todo está bien en Starbucks

EN MARZO DE 2003, *FORTUNE* PUBLICÓ SU LISTA ANUAL DE EMPRESAS *FORTUNE 500*. PARA HOWARD Schultz, presidente de Starbucks Corp., esta lista era especial, ya que su empresa aparecía en ella. Era un sueño hecho realidad para el emprendedor con sede en Seattle.

Aunque la economía estadounidense se tambaleaba debido a la recesión y muchas tiendas importantes reportaban pérdidas y solicitaban la quiebra, Starbucks anunciaba un incremento de 31% de sus ganancias netas y un aumento de 23% de sus ventas del primer trimestre respecto de 2003. Los analistas consideraron que el éxito de la empresa demostraba que un producto de calidad habla por sí mismo. El hecho de que Starbucks invirtiera menos de 1% de sus ventas en publicidad y marketing fortalecía este punto de vista. Además de ser una marca popular entre los clientes, Starbucks también era considerada como el mejor lugar para trabajar debido a sus políticas amigables para los empleados.[1] El **cuadro 1** muestra el estado de resultados de la empresa. Vea el informe anual de 2002 de Starbucks en *http://www.starbucks.com/aboutus/financials.asp* para obtener estados financieros completos.

Cuadro1
Estado consolidado de ganancias de Starbucks Corporation (montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)

	Final de año		
	29 de septiembre de 2002	**30 de septiembre de 2001**	**1 de octubre de 2000**
Ingresos netos:			
Al detalle	$2,792,904	$2,229,594	$1,823,607
De especialidad	496,004	419,386	354,007
Total de ingresos netos	3,288,908	2,648,980	2,177,614
Costo de ventas y costos de ocupación relacionados	1,350,011	1,112,785	961,885
Gastos operativos de la tienda	1,121,108	875,473	704,898
Otros gastos operativos	127,178	93,326	78,445
Gastos de depreciación y amortización	205,557	163,501	130,232
Gastos generales y administrativos	202,161	151,416	110,202
Ingreso de empresas receptoras de capital	35,832	28,615	20,300
Ingreso operativo	318,725	281,094	212,252
Intereses y otros ingresos, netos	9,300	10,768	7,110
Pérdidas de inversión relacionadas con internet	–	2,940	58,792
Ganancia por venta de inversión	13,361	–	–
Utilidades antes de impuestos	341,386	288,922	160,570
Impuestos sobre la renta	126,313	107,712	66,006
Utilidades netas	$ 215,073	$ 181,210	$ 94,564
Utilidades netas por acción común: básica	$ 0.56	$ 0.48	$ 0.25
Utilidades netas por acción común: diluida	$ 0.54	$ 0.46	$ 0.24
Acciones en circulación promedio ponderado:			
Básicas	385,575	380,566	371,191
Diluidas	397,526	394,349	385,999
Tasas (%)			
Costo de ventas (%)	41.0	42.0	44.2
Margen de ingreso operativo (%)	9.7	10.6	9.7
Margen de utilidad neta (%)	6.5	6.8	4.3

Fuente: Starbucks Corporation, “Informe anual 2002”.

No obstante, los analistas consideraban que el éxito de Starbucks se debía a sus rentables operaciones nacionales. Se reportó que la mayoría de las operaciones internacionales de Starbucks operaba con pérdidas. En mayo de 2003, las operaciones japonesas de la empresa reportaron una pérdida de 3.9 millones de dólares (Japón constituía el mercado más grande fuera de Estados Unidos) y la empresa también tenía un rendimiento deficiente en Europa y Medio Oriente. Los analistas señalaron que las operaciones internacionales no se planificaron tan bien como sus negocios estadounidenses. También consideraron que el volátil ambiente de negocios internacional dificultaba a la empresa administrar con eficacia sus operaciones en otros países.

Muchos analistas pensaban que era importante que la empresa se centrara en sus operaciones internacionales. Como el mercado estadounidense se estaba saturando, Starbucks se vería obligada a buscar ingresos y crecimiento fuera de Estados Unidos.

Nota introductoria

La historia de Starbucks data de 1971, cuando Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker lanzaron una tienda al detalle de café en grano llamada Starbucks para vender café de especialidad de grano en-

tero en Seattle. En 1981, el número de tiendas Starbucks había aumentado a cinco y la empresa estableció un pequeño local de tostado en Seattle. Alrededor de la misma época, Schultz, que trabajaba en Hammarplast, una empresa sueca de artículos para el hogar que vendía cafeteras, se percató de que Starbucks, una pequeña empresa de Seattle, ordenaba más cafeteras que ninguna otra compañía. Con el propósito de conocer más sobre la empresa, Schultz visitó Seattle y se impresionó tanto con la empresa y sus fundadores que se ofreció para trabajar en ella.

En 1982, Schultz se unió a Starbucks como administrador de marketing, como una participación accionaria en la empresa. Durante su primer año estudió los diversos tipos de café y la complejidad de negocio del sector. El momento decisivo llegó en 1983, cuando Schultz fue enviado a Milán, Italia, a una exposición internacional de artículos para el hogar. Allí observó que cada calle de la ciudad tenía un bar de café exprés donde las personas se reunían y pasaban el tiempo. Schultz se percató de que Starbucks podía introducir bares de café exprés en Estados Unidos. Presentó esta idea a sus socios, a los cuales no les gustó la idea de vender café exprés. Sin embargo, después de mucha persuasión por parte de Schultz, aceptaron permitirle vender café exprés en su tienda al detalle. El negocio funcionó y, en el fin de semana, ganaban más dinero por la venta de la bebida que por la venta de granos de café. A pesar de todo, los socios se negaron a incursionar en el negocio de la bebida, por lo que Schultz decidió renunciar a la empresa e iniciar la suya propia.

En abril de 1985, Schultz abrió una cafetería en Seattle llamada Il Giornale, con un capital inicial de 150,000 dólares invertidos por Jerry Baldwin y Gordon Bowker. El resto del capital se recaudó a través de colocación privada. Rápidamente se abrieron la segunda y tercera tiendas en Seattle y Vancouver, respectivamente. Durante 1987, cuando Schultz escuchó que los propietarios de Starbucks deseaban vender seis tiendas junto con una planta de tostado y el nombre de marca Starbucks, recaudó 3.8 millones de dólares a través de colocaciones privadas y la adquirió. Como Starbucks era un nombre más establecido, Schultz decidió conservarlo en lugar de Il Giornale.

Schultz expandió Starbucks a Chicago, Los Ángeles y otras ciudades importantes. Sin embargo, debido a los gastos generales crecientes, la empresa reportó una pérdida de 1.2 millones de dólares en 1990. A pesar de ello, Schultz confiaba en su plan empresarial y siguió con su derroche de expansión. Incluso contrató empleados de empresas como PepsiCo. En 1991, el número de tiendas Starbucks había aumentado a 116 y la firma se convirtió en la primera empresa de propiedad privada en ofrecer opciones sobre acciones para empleados. En 1992, Starbucks se registró en la Bolsa de Valores de Nueva York a un precio de 17 dólares por acción.

La estrategia que adoptó Starbucks fue cubrir cada región con sus nuevas tiendas. Al hacerlo, podría reducir la prisa de los clientes en una tienda e incrementar también sus ingresos a través de nuevos puntos de venta. Esta táctica ayudó a la empresa a reducir sus costos de distribución y el tiempo de espera de sus clientes en sus tiendas, con lo cual el número de éstos aumentó. Se reportó que, en promedio, un cliente visitaba las tiendas Starbucks 18 veces al mes, un número muy alto en comparación con otras tiendas estadounidenses. En 1993 había alrededor de 100 tiendas Starbucks, las cuales aumentaron a 145 en 1994.

Además de servir café, Starbucks también vendía mercancía. En 1995 comenzó a vender un CD de su famoso programa musical interno. Además, formó alianzas con diversos participantes, como Canadian Airlines, United Air Lines, Starwood Hotels y Barnes & Noble, Inc. para servir café Starbucks en sus instalaciones.

Los analistas atribuyeron el éxito de Starbucks no sólo a su expansión agresiva, sino también a su innovación de productos. La empresa introdujo nuevos productos para atraer clientes. Por ejemplo, en 1995, para satisfacer las necesidades de los jóvenes conscientes de la dieta, lanzó Frappuccino, un café helado con crema baja en grasa. En 1996, puso en el mercado helado y barras de helado a través de su subsidiaria Starbucks y Dreyer's Grand Ice Cream, Inc. En ese mismo año, también llegó a un acuerdo con PepsiCo para lanzar Frappuccino Starbucks embotellado. Debido a todas estas iniciativas, la firma ha registrado un crecimiento promedio de 20% anual desde 1991 y su comercio en tiendas ha aumentado de 6 a 8% anual.

Sin embargo, a mediados de la década de los noventa, debido a la saturación del mercado, Starbucks ya no podía depender sólo de Estados Unidos para crecer. Los analistas creían que, para mantener sus tasas de crecimiento y aumentar sus ingresos, debía incursionar en el extranjero. En 1995, la empresa formó Starbucks Coffee International, una subsidiaria de propiedad total, para emprender la expansión internacional de la empresa. En 1996 entró en Japón a través de una empresa conjunta con

Cuadro 2
Presencia internacional de Starbucks

País	Tipo de entrada	Nombre del socio	Año
Canadá	Subsidiaria de propiedad total	Starbucks Coffee Canada	1996
Japón	Empresa conjunta	Sazaby Inc.	1996
Malasia	Licencia	Berajaya Group bhd	1998
Nueva Zelanda	Licencia	Restaurant Brands	1998
Taiwán	Empresa conjunta	President Coffee Corp.	1998
Kuwait	Licencia	Alshaya	1999
Filipinas	Licencia	Rustan's Coffee Corp.	2000
Australia	Empresa conjunta	Markus Hofer	2000
Israel	Empresa conjunta	Delek Corporation[2]	2001
Austria	Licencia	Bon Appetit Group[2]	2001
Suiza	Licencia	Bon Appetit Group[2]	2001
Alemania	Empresa conjunta	Karstadt Qualle AG	2002
Grecia	Empresa conjunta	Marinopoulos Brothers	2002
México	Empresa conjunta	SC de México	2002
Hawai	Empresa conjunta	Café Hawaii Partners	2002
Hong Kong	Empresa conjunta	Maxim's Caterers Ltd	2000
Indonesia	Empresa conjunta	PT Mitra A diperkasa	2002
Puerto Rico	Empresa conjunta	Puerto Rico Coffee Partners LLC	2002
Líbano	Licencia	Alshaya	No disponible
España	Empresa conjunta	Grupo Vips	2002

Notas:
1. Esta lista no es exhaustiva.
2. Starbucks cerró sus operaciones en Israel y adquirió las participaciones de sus socios en Austria y Suiza en 2003.

Fuente: recopilado que diversos artículos periodísticos.

Sazaby Inc. (un conocido salón de té japonés y tienda de artículos para interiores) y con el paso de los años se expandió en el sureste asiático, Europa y Medio Oriente. En marzo de 2003, Starbucks contaba con 1532 tiendas fuera de Estados Unidos (23% del total). Vea el **cuadro 2** para conocer la presencia internacional de Starbucks.

Estrategias de expansión internacional

Starbucks decidió entrar primero en los mercados de Asia y la Cuenca del Pacífico.[2] El consumismo creciente en los países de Asia y el Pacífico y la avidez entre la generación de jóvenes de imitar los estilos de vida occidentales hicieron de estos países mercados atractivos para Starbucks.

Starbucks decidió entrar en los mercados internacionales mediante una triple estrategia: empresas conjuntas, licencias y subsidiarias de propiedad total (vea el **cuadro 3** para conocer los modos de entrada a mercados internacionales). Antes de ingresar en un mercado extranjero, Starbucks se concentraba en estudiar las condiciones del mismo para sus productos en el país. Después, elegía al socio local para su negocio. Al principio, realizaba una prueba de mercado con algunas tiendas que estaban abiertas en lugares de moda, a la vez que los experimentados administradores de la empresa provenientes de Seattle dirigían las operaciones.

Después de realizar pruebas de mercado exitosas, los socios locales (jefes de elaboración) recibían capacitación durante 13 semanas en Seattle. Starbucks no comprometió sus principios básicos, sino que estableció líneas de bebidas de café similares y la regla de *no fumar* en todas sus tiendas alrededor del mundo.

Cuando integró una empresa conjunta con Sazaby Inc. para abrir sus tiendas en Japón, los analistas consideraron que la empresa tenía pocas probabilidades de éxito. Incluso aconsejaron a Starbucks

Cuadro 3
Modos de entrada en mercados internacionales

Existen seis formas de entrar en un mercado extranjero: a través de la exportación, proyectos llave en mano, licencia, franquicia, empresa conjunta con una firma del país anfitrión y estableciendo una subsidiaria de propiedad total en éste. Cada modo de entrada tiene ventajas y desventajas. El método que una empresa elija depende de diversos factores, incluyendo la naturaleza del producto o servicio en particular y las condiciones para la penetración en el mercado del país meta.

Exportación

La mayoría de las empresas comienzan su expansión global a través de exportaciones para después cambiar a otro modo. En la década de los noventa, el volumen de las exportaciones en la economía mundial aumentó significativamente debido a la disminución de las barreras comerciales. No obstante, la exportación aún es un reto importante para las pequeñas empresas. Las firmas que hacen planes para exportar deben identificar las oportunidades de mercados extranjeros, familiarizarse con la mecánica de las exportaciones y aprender a manejar el riesgo de divisas.

Proyectos llave en mano

Cuando se concreta un proyecto llave en mano, el contratista maneja cada aspecto de la operación para un cliente extranjero, incluyendo la capacitación del personal operativo. Al término del contrato, al cliente extranjero se le entrega la "llave" de la planta que está lista para operar. Estos proyectos son comunes en las industrias química, farmacéutica y de refinería del petróleo.

Licencia

La licencia es un acuerdo en el que una empresa (licenciante) otorga los derechos de uso de propiedad intangible, como patentes, inventos, fórmulas, procesos, diseños, derechos de reproducción y marcas registradas a otra empresa (licenciatario) por un periodo específico. El licenciante recibe una regalía del licenciatario. Por ejemplo, a principios de la década de los sesenta, Xerox otorgó la licencia de su conocimiento xerográfico patentado a Fuji-Xerox. Esta licencia se estableció inicialmente por diez años, pero se prolongó en varias ocasiones. A cambio, Fuji-Xerox pagó a Xerox una regalía equivalente a 5% de su ingreso por ventas netas.

Franquicia

La franquicia es similar a la licencia con la excepción de que requiere compromisos de largo plazo. Cuando se lleva a cabo un convenio de franquicia, el franquiciante no sólo vende propiedad intangible al franquiciatario, sino que también insiste en que éste se apegue a las reglas de la empresa. En algunos casos, también lo ayuda a dirigir la empresa. El franquiciante recibe una regalía que corresponde generalmente a un porcentaje de los ingresos del franquiciatario. Por lo general, las empresas de servicio eligen la franquicia. Por ejemplo, McDonald's lleva a cabo su expansión en el extranjero a través de este enfoque. McDonald's establece reglas estrictas para que los franquiciatarios operen sus restaurantes. Las reglas también involucran los métodos de cocina, las políticas de dotación de personal, así como el diseño y la ubicación de los restaurantes. McDonald's también organiza la cadena de suministro y proporciona capacitación administrativa y ayuda financiera a los franquiciatarios.

Empresas conjuntas

En contraste con los acuerdos de licencia y franquicia, las empresas conjuntas permiten a las firmas involucradas tener una participación y desempeñar un papel en la administración de la operación extranjera. Las empresas conjuntas requieren inversión y capacitación, asistencia administrativa y transferencia de tecnología de manera más directa. Además, pueden ser sociedades de capital y de no capital. Las primeras son acuerdos contractuales entre socios iguales. En las segundas, el socio del país anfitrión posee una mayor participación. En algunos países, una empresa conjunta es la única manera en que una empresa extranjera puede establecer operaciones.

Cuadro 3
(continuación)

Subsidiarias de propiedad total
En una subsidiaria de propiedad total, la empresa posee todas las acciones de la subsidiaria. Cuando eligen este modo de entrada, las firmas pueden establecerse en un país extranjero en dos formas: se pone en marcha nuevas operaciones en el país extranjero o se adquiere una empresa local para promover sus productos a través de ella. A continuación se presentan las ventajas y desventajas de los diversos modos de entrada.

Exportación
Ventaja:
Capacidad para aprovechar las economías de ubicación y la curva de experiencia
Desventajas:
Altos costos de transporte
Barreras comerciales
Problemas con representantes de marketing locales

Contratos llave en mano
Ventajas:
Capacidad para obtener rendimientos de destrezas de tecnología de procesos en países donde se limita la inversión extrajera directa
Creación de competidores eficientes
Desventaja:
Falta de presencia de mercado a largo plazo

Licencia
Ventaja:
Bajos costos de desarrollo y riesgos
Desventajas:
Falta de control sobre la tecnología
Incapacidad para aprovechar las economías de ubicación y de la curva de experiencia
Incapacidad para participar en la coordinación estratégica global

Empresas conjuntas
Ventajas:
Acceso al conocimiento del socio local
Participación de los costos de desarrollo y riesgos
Políticamente aceptable
Desventajas:
Falta de control sobre la tecnología
Incapacidad para participar en la coordinación estratégica global
Incapacidad para aprovechar las economías de ubicación y experiencia

Subsidiarias de propiedad total
Ventajas:
Protección de la tecnología
Capacidad para participar en la coordinación estratégica global
Desventajas:
Capacidad para aprovechar las economías de ubicación y experiencia
Altos costos y riesgos

Fuente: ICFAI Center for Management Research.

de que abandonara sus principios, como su regla de *no fumar*, y se cerciorara de que el tamaño de las tiendas no fuera mayor de 46 metros cuadrados debido a las altas rentas en Japón. No obstante, Starbucks se apegó a su principio de *no fumar*, lo cual atrajo a mujeres japonesas jóvenes a sus tiendas, y el tamaño de éstas se mantuvo entre 110 y 140 metros cuadrados, similar al de las tiendas de Estados Unidos. Luego de demostrar a los analistas que estaban equivocados, Starbucks alcanzó el éxito y, en el primer año, abrió más de 100 tiendas en Japón.

Según las fuentes de Starbucks, escuchar a su socio local también ayudó. La empresa aprovechó el conocimiento de su socio local Sazaby sobre los hábitos japoneses de beber café e introdujo nuevos productos como Green Tea Frappucino, que adquirió gran popularidad.

Starbucks tuvo éxito al atraer a una multitud de jóvenes en todos sus mercados asiáticos, ya que estaban ansiosos por imitar la cultura estadounidense. La empresa incluso se adaptó a la cultura local para ganar la aceptación del mercado. Por ejemplo, ofrecía empanadas de curry y bollos de carne en mercados asiáticos, ya que sus habitantes prefieren generalmente comer algo cuando beben café.

Los analistas pensaban que la fuerte cultura de beber café en Europa planteaba tanto retos como oportunidades para Starbucks. La empresa enfrentaría una fuerte competencia de los cafés al aire libre de Francia, los cafés de Viena y los bares exprés de Italia que han desarrollado una fuerte cultura de beber café en todo el continente, ofreciendo a los europeos algunos de los mejores cafés del mundo. No obstante, los ejecutivos de Starbucks sabían que Europa acostumbraba a preparar excelentes cafés, aunque para finales de la década de los noventa, el sabor se había alterado. En 1998, Starbucks abrió su primera tienda en Inglaterra y pronto expandió su presencia a Suiza, Alemania y Grecia.

Se pensaba en general que aunque las personas de mayor edad siguieran frecuentando los cafés existentes, los jóvenes serían atraídos por Starbucks. Helmut Spudich, editor de *Der Standard* (un periódico con sede en Viena) afirma que "los cafés de Viena son agradables, pero antiguos. Starbucks es considerada moderna".[3] Otro factor importante que podría conducir al éxito de Starbucks en Europa era su ambiente y la condición de *no fumar*, a diferencia de los cafés europeos tradicionales. El modo de operación de autoservicio también atraía a una multitud de jóvenes, ya que se observó que a éstos les disgustaba esperar que el mesero llegara y tomara las órdenes. Según fuentes de Starbucks, la empresa tenía éxito porque no sólo vendía café, sino también una experiencia que era exclusiva de sus tiendas. Maslen, presidente de Starbucks International, dijo: "el café es bueno, pero sólo es el medio. El romance del café, la ocasión, la comunidad, es lo que Starbucks vende".[4] En el Medio Oriente, la empresa decidió otorgar licencias (excepto en Israel, donde tenía una empresa conjunta). Como muestra de respeto de la cultura del Medio Oriente, las tiendas Starbucks ofrecían secciones separadas para mujeres.

En septiembre 2002, Starbucks anunció que para 2005 aumentaría el número de tiendas internacionales a 10,000. Sin embargo, los analistas señalaron que a Starbucks le sería difícil obtener beneficios en mercados internacionales y pronto demostraron estar en lo correcto.

Problemas en los mercados internacionales

Desde principios de la década de 2000, Starbucks enfrentó muchos problemas en sus operaciones internacionales (vea el **cuadro 4** para conocer los tipos de riesgos en los negocios internacionales). El ambiente político volátil del Medio Oriente generó serios problemas a la empresa. En julio de 2002, estudiantes árabes hicieron un llamado a boicotear los productos y servicios estadounidenses debido a la supuesta relación cercana entre Estados Unidos en Israel. El boicot estaba dirigido contra firmas estadounidenses, entre ellas Starbucks, Burger King, Coca-Cola y Estée Lauder. Starbucks encabezaba la lista de empresas objeto del boicot debido a la supuesta cercanía de Schultz con la comunidad judía.[5]

El problema se agravó cuando se reportó que, en una de sus conferencias a estudiantes de la Universidad de Washington, Schultz dijo: "una de mis misiones es hacerlos tomar conciencia; no deben ser insensibles a lo que sucede en el mundo. Yo viajo mucho y una de las cosas que veo es el aumento del antisemitismo en Europa, especialmente en Francia e Inglaterra".[6] Su discurso a los judíos-americanos empeoró las cosas. Schultz dijo que "lo que sucede en el Medio Oriente no ocurre en una parte aislada del mundo. El aumento del antisemitismo se ha mantenido en un punto alto desde la década de los

Cuadro 4
Tipos de riesgo en los mercados internacionales

Generalmente, una empresa que opera a nivel internacional está expuesta a diferentes tipos de riesgo. Éstos se pueden clasificar en riesgos ambientales, financieros, organizacionales o estratégicos.

Riesgo estratégico
Las CMN enfrentan una serie diferente de riesgos y no todos pueden evaluarse cuantitativamente. Michael Porter define cinco fuerzas que ejercen efecto en la competitividad de una empresa: amenaza de sustitutos, amenaza de nuevos participantes en la industria, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes e intensidad de la competencia en la industria. Las decisiones estratégicas de una empresa para responder a estas cinco fuerzas son una fuente de riesgo.

Riesgo operativo
El riesgo operativo surge de factores internos de la empresa, como mal funcionamiento de la maquinaria, conflicto industrial, fallas de suministro y distribución, exceso o escasez de inventario, etc. Ocasiona retraso de las operaciones diarias de la empresa. La reducción de costos, para eliminar el desperdicio, y la disminución de las discrepancias y el plazo de entrega, para mejorar los procesos, son importantes para lograr la eficiencia global. Cuanto mayor sea el número de partes y procesos que participan en la producción, mayor será el riesgo de no lograr la calidad deseada ni los estándares de productividad.

Riesgo político
El riesgo político se refiere a las acciones políticas que producen un efecto negativo en el valor de la empresa. El proceso de establecer una relación de causa y efecto entre los factores políticos y el ingreso empresarial se denomina *análisis de riesgo político*, el cual no se limita a los países en desarrollo. Existe incluso en las economías altamente industrializadas. Aunque los riesgos macropolíticos como las acciones de guerra y antiglobalización afectan el valor de todas las empresas del país, los riesgos micropolíticos, como la regulación de ciertas industrias, repercuten de manera negativa en el valor de una empresa o empresas de esa industria.

Riesgo nacional
El riesgo nacional es un concepto más amplio que abarca las condiciones económicas, las políticas gubernamentales, las condiciones políticas y los factores de seguridad. El reto del análisis de riesgo nacional está en la suma de los factores de riesgo.

Riesgo tecnológico
Riesgo tecnológico significa la probabilidad de que existan efectos negativos en la empresa debido a factores como la obsolescencia de la tecnología utilizada, costos de desarrollo de nueva tecnología, falla de una nueva tecnología y asuntos de seguridad de las transacciones electrónicas.

Riesgo ambiental
El riesgo ambiental ocurre en dos formas. La empresa puede provocar la ira de los reguladores porque contaminó el ambiente o puede haber una fuerte protesta pública en caso de daño ambiental ocasionado por ella. La administración del riesgo ambiental podría no proporcionar ganancias a corto plazo como lo hace la administración del riesgo financiero, pero, a largo plazo, se puede convertir ciertamente en una fuente de ventaja competitiva y mejorar también la imagen corporativa.

Fuente: ICFAI Center for Management Research.

treinta. Los palestinos no están haciendo su trabajo, no están deteniendo el terrorismo".[7] Estos comentarios generaron protestas airadas en los países árabes y grupos propalestinos a través del Medio Oriente y Europa. Los analistas consideraron que los comentarios de Schultz fortalecieron la creencia de que actuaba como vocero israelí.

Starbucks se desligó de los comentarios de Schultz, pues sostuvo que éstos representaban sus creencias personales y no las de la empresa. Schultz también negó los argumentos de que era antipalestino e hizo una declaración personal: "mi postura ha sido siempre en favor de la paz y que los dos países coexistan pacíficamente".[8] Además de estos incidentes, la declaración estadounidense de guerra contra Irak a principios de 2003 empeoró las cosas para la empresa. Debido a las crecientes amenazas a la seguridad, Starbucks cerró sus seis tiendas en Israel.

Starbucks también enfrentó las críticas de organizaciones no gubernamentales (ONG) que urgían a la empresa a adquirir granos de café certificados, esto es, con garantía de que se cultivaran y comercializaran bajo ciertas condiciones económicas y sociales. Además, Starbucks afrontó problemas debido a la recesión económica de países como Suiza, Alemania y Japón a principios de la década de 2000, donde experimentó disminución de sus ventas e ingresos.

La empresa enfrentó una fuerte competencia, altos costos de desarrollo empresarial y resistencia de los clientes en los mercados internacionales. Sobre todo en Europa, se reportó que Starbucks debió batallar contra una competencia intensa de participantes locales bien establecidos que ofrecían café de especialidad a precios más bajos que ella. Por ejemplo, en Inglaterra, un café con leche grande Starbucks se vendía en 2.93 dólares y una bebida similar estaba disponible a 2.12 dólares en un café local.

Para finales de la década de los noventa, Starbucks se percató de que el comercio en las tiendas en Japón, su mayor mercado extranjero, estaba disminuyendo. Se observó que durante un periodo los clientes eligieron otras tiendas porque no les gustaba el sabor del café de Starbucks. Un cliente comentó: "nunca voy a Starbucks si puedo evitarlo. El café sabe artificial".[9] Las ventas de Starbucks en Japón disminuyeron alrededor de 17% en 2000. Con el fin de aumentar sus ventas, Starbucks introdujo alimentos, como rollos de arroz y salmón y bizcochos de durazno, aunque no logró la aceptación del mercado.

Los analistas observaron que Starbucks no obtenía suficientes ingresos de sus operaciones internacionales debido a sus empresas conjuntas y complejos acuerdos de licencia. Aunque la firma invirtió enormes montos para impartir capacitación a los empleados y promover sus productos, obtuvo sólo una participación porcentual del total de beneficios y regalías. También consideraron que la empresa no tenía ningún control sobre los costos operativos.

Además de sus problemas en los mercados internacionales, Starbucks experimentó problemas operativos debido a la falta de una fuerza laboral capacitada y de inmuebles adecuados para sus tiendas. Maslen, al comentar las dificultades operativas que enfrentaba Starbucks, expresó: "si pudiéramos capacitar al personal y encontrar los bienes raíces óptimos, la expansión podría ocurrir casi mañana mismo. Hay demanda".[10]

Perspectivas de futuro

Con el propósito de tener un mejor control de los costos operativos, Starbucks decidió recurrir a nuevos proveedores de artículos, como tarros. Se reportó que la empresa pensaba subcontratar tarros de proveedores japoneses de bajo costo en vez de importarlos desde Estados Unidos y que tenía planes de subcontratar sus artículos de papel (como platos y tazas) en el sureste asiático.

También anunció que disminuiría su ritmo de expansión, esto es, que abriría alrededor de 80 tiendas en 2003 (en comparación con las 115 inauguradas en 2002). Las fuentes de la empresa también revelaron que Starbucks cerraría sus negocios poco rentables. Sin embargo, los analistas señalaron que cerrar las tiendas poco rentables y adoptar una reducción de costos aumentaría la rentabilidad sólo a corto plazo y no estimularía el crecimiento futuro.

Los expertos hacían hincapié en que Starbucks debía replantear su estrategia de entrada en mercados internacionales y centrarse en el precio. También opinaban que como la empresa estaba relativamente libre de deudas y tenía alrededor de 300 millones de dólares en flujos de efectivo libres, debía ser capaz de reconstruir sus operaciones extranjeras.

No obstante, le advirtieron de los riesgos externos como consecuencia de los ambientes político y empresarial inestables en todo el mundo. Pensaban que debido a las tensiones crecientes entre Estados Unidos y el resto del mundo, el ambiente empresarial incrementaría cada vez más su nivel de volatilidad, sobre todo en el Medio Oriente y el sureste asiático. En reconocimiento de los riesgos existentes en los mercados internacionales, Schultz comentó: "no estamos dando por sentado nuestro éxito. También entendemos que la carga de la prueba nos corresponde a veces a nosotros dado que se escribe mucho y existe más sensibilidad que nunca antes hacia Estados Unidos y las empresas estadounidenses. Éste es el principio del crecimiento y desarrollo de la empresa a nivel internacional. Evidentemente existe un enorme mundo para la expansión de Starbucks".[11]

Sólo el tiempo dirá si Starbucks podrá fraguar su éxito en los mercados internacionales.

Notas bibliográficas

1. Starbucks fue la primera organización de Estados Unidos en ofrecer opciones sobre acciones y cobertura de atención médica a empleados de tiempo parcial.
2. Los mercados de Asia y la Cuenca del Pacífico son Japón, Filipinas, Indonesia, Tailandia, Taiwán, Malasia, Singapur, China, Corea del Sur, Corea del Norte, Nueva Zelanda, Australia, Vietnam, Camboya y Papúa Nueva Guinea.
3. S. Holmes, D. Bennett, K. Carlisle y C. Dawson, "Planet Starbucks" en *Business Week* (9 de septiembre de 2003).
4. "Starbucks Jolts Europe's Coffee Houses", en *Seattle Times* (19 de mayo de 2002).
5. En 1998, Schultz fue honrado con el Premio Tributo al 50º aniversario Israelí otorgado por el Fondo de Jerusalén de Aish Ha-Torah (un grupo proisraelí).
6. W. McDougall, *Starbucks: The Cup That Cheers, www.zmag.org/content/Mideast/99110687698* (11 de julio de 2002).
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. S. Holmes, M. I. Kunii, J. Ewing y K. Capell, "For Starbucks, There's No Place Like Home", en *Business Week* (9 de junio de 2003).
10. "Starbucks Jolts Europe's Coffee Houses", en *Seattle Times* (19 de mayo de 2002).
11. H. Jung, *Starbucks Backlash: The Java Giant's Expansion Brews Dissent Overseas, www.globalexchange.org/campaings/fairtrade/coffee/673.html.* (16 de abril de 2003).

Referencias y lecturas adicionales

J. Reese, "Starbucks", en *Fortune* (9 de diciembre de 1996).
L. Ioannau, "King Bean", en *Fortune* (5 de mayo de 1998).
"Perky People", en *The Economist* (28 de mayo de 1998).
Stone, "Starbucks: The Jolt Is Still There-and Not Just from Java", en *Business Week* (6 de abril de 1999).
N. Schwartz, "Still Perking After All These Years", en *Fortune* (24 de mayo de 1999).
M. Gimein, "Behind Starbucks' New Venture: Beans, Beatniks, and Brooze", en *Fortune* (15 de mayo de 2000).
D. Yang Jones, "An American (Coffee) in Paris—and Rome", en *www.ups.edu* (19 de febrero de 2001).
S. Holmes, "Starbucks: Keeping The Brew Hot", en *Business Week* (6 de agosto de 2001).
"Coffee with Your Tea?", en *The Economist* (4 de octubre de 2001).
S. Erlanger, "Starbucks Proves a Hit in Vienna, Even with Smoking Banned", en *www.naplesnews.com* (1 de junio de 2002).
"Israel to Back out of Starbucks Venture As Arab Boycotts Rage On", en *www.inminds.co.uk* (11 de Julio de 2002).
C. Dawson y S. Holmes, "Is Japan Losing Its Taste for Latte Already?, en *BusinessWeek* (9 de diciembre de 2002).
C. Daniels, "Mr. Coffee", en *Fortune* (30 de marzo de 2003).
P. Patsuris, "Can Starbucks Get it Wholesale?", en *Forbes* (25 de abril de 2003).
www.starbucks.com
www.starbucks.co.jp
www.hoovers.com
www.businesswire.com
www.seattletimes.com

CASO 4

Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras

Nathan Nebbe y J. David Hunger

Guajilote Cooperativo Forestal era una cooperativa forestal que operaba en las afueras de Chaparral, un pequeño pueblo ubicado en la zona intermedia del Parque Nacional La Muralla en la provincia de Olancho, en Honduras. Olancho es una de las 18 provincias hondureñas y se ubica en el interior, limitando con Nicaragua. La cooperativa fue resultado de un movimiento relativamente nuevo entre fundaciones benéficas internacionales que promueven el desarrollo económico sostenible de los recursos naturales de países en desarrollo.[1] Una cooperativa de Honduras era similar a una cooperativa estadounidense: una empresa de propiedad conjunta y operada por miembros que usaban sus instalaciones y servicios.

Guajilote se fundó en 1991 como parte de un proyecto de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés, United Status Agency for International Development). El proyecto intentaba desarrollar el Parque Nacional La Muralla como un modelo administrativo y socioeconómico que la COHDEFOR (el servicio de desarrollo forestal hondureño) podría transferir a otros parques nacionales de Honduras. El Guajilote Cooperativo Forestal recibió el derecho a explotar los árboles de caoba que hubieran caído de manera natural (no talados) de la zona intermedia de La Muralla. Hasta el momento, era la única empresa en Honduras con este derecho. Una zona intermedia era el área designada dentro de los límites de un parque, pero fuera de su zona central protegida. Las personas podían vivir y participar en actividades económicamente sostenibles dentro de esta zona intermedia.

En 1998, Guajilote enfrentaba algunos problemas y situaciones importantes que podían afectar no sólo su crecimiento futuro, sino su misma supervivencia. Por un lado, la cantidad de madera de caoba estaba limitada y sufría la amenaza creciente de los incendios forestales, la tala ilegal y la agricultura de roza y quema. Si el número total de árboles de caoba siguiera disminuyendo, el comercio de su madera podría limitarse a nivel internacional. Por otro lado, la cooperativa no tenía manera de transportar su madera al mercado y, por lo tanto, se veía obligada a aceptar precios bajos por su madera del único distribuidor del área. ¿Qué se podía hacer para garantizar la supervivencia de la cooperativa?

Nathan Nebbe y el profesor J. David Hunger de Iowa State University prepararon este caso, el cual se editó para las 9ª y 10ª ediciones de *Administración estratégica y política de negocios*. Se presentó en la Society for Case Research y se publicó en *Annual Advances in Business Cases 1999*.

Operaciones

Las actividades laborales de Guajilote incluían tres operaciones que usaban tecnologías muy sencillas. En primer lugar, los miembros examinaban el área para ubicar los árboles caídos adecuados. Esto, en sí mismo, podía ser difícil, ya que los árboles de caoba eran raros por naturaleza. Estos árboles se encontraban a alturas superiores a los 1800 metros y se hallaban normalmente aislados o en pequeños grupos de no más de cuatro a ocho árboles por hectárea.[2]

Encontrar árboles de caoba caídos en la zona intermedia de La Muralla se complicaba debido al terreno escarpado y en ocasiones peligroso de la región (*La Muralla* significa "muro pronunciado de roca"). El clima afectaba el trabajo. Por ejemplo, había más árboles caídos disponibles durante la temporada de lluvias debido a las tormentas y la mayor humedad del suelo, lo que producía el arrancamiento de raíz de los árboles.

En segundo lugar, la cooperativa estableció un aserradero manual temporal lo más cerca posible de un árbol caído. Debido al terreno escabroso, con frecuencia, era difícil encontrar una ubicación cercana adecuada para operar el aserradero manual. Una vez que encontraban un sitio adecuado para trabajar, los hombres utilizaban una sierra tronzadora grande para desmontar el árbol en diversos componentes. El proceso de desmontado era largo y laborioso que podía requerir semanas para un árbol especialmente grande. El periodo requerido para procesar un árbol dependía del tamaño del árbol; los árboles de caoba maduros podían ser gigantes. Por lo tanto, el tamaño de los árboles influía en la cantidad de árboles que Guajilote podía procesar en un año.

En tercer lugar, después de desmontar un árbol, la madera se transportaba fuera del bosque, usando una combinación de fuerza humana o de mulas o haciéndola flotar a lo largo de un arroyo o río. Incluso si había un arroyo cercano a un árbol caído, era comúnmente útil sólo durante la época de lluvias. Después, la madera se vendía a un distribuidor quien, a su vez, la transportaba por medio de camiones a las ciudades para venderla a fabricantes de muebles a cambio de un beneficio.

En 1991, COHDEFOR otorgó originalmente el permiso a Guajilote para aprovechar los árboles de caoba caídos durante un periodo de diez años. El permiso se redactó con sencillez y establecía que si Guajilote se limitaba a usar los árboles de caoba caídos, la renovación de su permiso se otorgaría automáticamente. El administrador de la oficina de COHDEFOR de la región indicó que si las cosas seguían así, Guajilote no tendría ningún problema para obtener la renovación en 2001. Sin embargo, dada la naturaleza de la política hondureña, nada era completamente seguro.

En 1998, la caoba de Guajilote todavía se vendía como materia prima. La cooperativa hacía poco para agregar valor a su producto. No obstante, la disminución continua de los árboles de caoba en todo el mundo significaba que el valor de la madera restante debía aumentar con el paso del tiempo.

Administración y recursos humanos

Santos Munguía, de 29 años de edad, había sido líder de Guajilote desde 1995. Aunque Munguía había cursado sólo la educación primaria, era dinámico e inteligente y había demostrado ser un político diestro. Además de dirigir Guajilote, Munguía cultivaba una pequeña parcela, criaba algunas cabezas de ganado y participaba en la política local.

Munguía se unió a la cooperativa en 1994. Aunque no era uno de los miembros fundadores de Guajilote, se convirtió rápidamente en su líder *de facto* en 1995, cuando renegoció un mejor precio para la venta de la madera de la cooperativa.

Antes de que Munguía se uniera a la cooperativa, Guajilote recibía entre tres y cuatro lempiras (0.37 dólares u 11 lempiras por dólar) por pie de caoba cortada de su único distribuidor, Juan Suazo. No había ningún otro distribuidor en este lugar apartado. El distribuidor transportaba la madera a Tegucigalpa o San Pedro Sula y la vendía en 16 a 18 lempiras por pie. Munguía, considerando que Suazo se aprovechaba de la cooperativa, negoció un aumento de precio de siete a ocho lempiras por pie (de 0.60 a 0.62 dólares por pie al tipo de cambio del 15 de julio de 1998), ejerciendo presión política sobre Suazo. El distribuidor aceptó el aumento de precio sólo después de que se inició una investigación policiaca de

sus negocios (había rumores de que Suazo transportaba y vendía ilegalmente caoba talada mezclada con la que compraba en Guajilote).

Munguía: el Caudillo

Después de negociar satisfactoriamente con el distribuidor de la cooperativa, Munguía se convirtió rápidamente en el caudillo del grupo (hombre fuerte). El caudillo era una institución política y social latinoamericana. Un caudillo era generalmente un hombre proveedor de patrocinio. Todas las decisiones pasaban por él y comúnmente las tomaba. Con frecuencia, un caudillo era respetado, temido y odiado al mismo tiempo debido al poder que ejercía. Munguía era considerado por muchas personas de la región como un caudillo en ascenso por su liderazgo en Guajilote.

Guajilote no operaba de manera democrática. Munguía tomaba todas las decisiones (en ocasiones con la participación de su sobrino, Miguel Flores Munguía, quien era el segundo al mando) y manejaba todos los asuntos financieros de Guajilote. Los miembros de Guajilote no parecían tener problema con su estilo de administración. La opinión predominante parecía ser que Guajilote estaba mucho mejor con la dirección de Munguía que con una mayor participación de los miembros. Un hombre expresó el punto de vista de los miembros de manera clara y concisa: “Santos nos salvó (de Suazo, de la COHDEFOR, de nosotros mismos)”.

La estructura organizacional de Guajilote destacaba la importancia de Munguía. Él estaba solo en su papel de decisor principal. Si, en lo futuro, Munguía comenzara a participar más en la política y otros proyectos que lo alejaran de Chaparral (posiblemente durante largos periodos), se vería obligado a dedicar menos tiempo a las operaciones de Guajilote. El liderazgo de Munguía había sido decisivo para que Guajilote madurara como grupo laboral y como empresa. En 1998, no parecía haber otra persona en la cooperativa que pudiera tomar el lugar de Munguía.

Miembros de Guajilote

Al momento de su fundación, la cooperativa estaba integrada por 15 miembros. Empleados de USAID y la COHDEFOR seleccionaron inicialmente a los miembros de la cooperativa. El número de empleados se había mantenido estable con el paso del tiempo. Desde la fundación de la cooperativa, tres de los miembros fundadores habían renunciado y se les permitió ingresar a otros cuatro. Aunque los miembros que renunciaron no dieron razones específicas de su salida, éstas parecían ser diferencias de personalidad, problemas familiares o diferencias de opinión. No recibieron ningún dinero cuando dejaron la cooperativa. En 1998, la cooperativa contaba con 16 miembros.

Ninguno de los miembros de Guajilote tenía estudios superiores a la educación primaria. Muchos de los miembros no tenían ningún tipo de estudios y eran analfabetas. En conjunto, el grupo sabía poco de mercados o prácticas empresariales.

La existencia de Guajilote produjo un impacto importante en sus miembros. Un miembro declaró que antes de formar parte de Guajilote, era afortunado si ganaba 2000 lempiras anuales, en tanto que, como miembro de la cooperativa, ganaba alrededor de 1000 a 1500 lempiras mensuales. Expresó que sus cinco hijos iban a la escuela, algo que no hubiera podido costear anteriormente. Antes de unirse a la cooperativa, había participado en la agricultura de subsistencia y otras actividades que le aportaban una pequeña cantidad de dinero y alimento. Comentó que, anteriormente, sus hijos habrían tenido que trabajar tan pronto como tuvieran la capacidad para hacerlo, ya que, como simple agricultor debía dejar con frecuencia a su familia para encontrar trabajo, principalmente un trabajo agrícola temporal, para ayudarla a sobrevivir. Debido a Guajilote, ahora su familia tenía suficiente para comer y él podía estar en casa con ella.

Esta era una historia común entre los miembros de Guajilote. El mejoramiento general de la calidad de vida de sus miembros también parecía haber fortalecido los lazos personales entre los miembros de la cooperativa.

Situación financiera

No existían registros financieros públicos formales. Como jefe de la cooperativa, Munguía mantenía registros informales. Los ingresos de Guajilote en 1997 fueron aproximadamente de 288,000 lempiras (22,153 dólares estadounidenses). Los ingresos de 1996 no estaban disponibles. Guajilote procesó alrededor de 36,000 pies de madera durante 1997. Se guardó muy poco dinero para inversiones en mejoramiento del capital debido a las necesidades materiales simples de la operación. Los gastos de capital para 1997 incluyeron una mula más los materiales necesarios para mantener las grandes sierras tronzadoras de Guajilote.

Cada uno de los 16 miembros de Guajilote recibía un pago promedio de 1500 lempiras (113 dólares estadounidenses) mensuales en 1997 y 1300 lempiras (100 dólares estadounidenses) mensuales en 1996. Los pagos mensuales de 1998 fueron similares a los de 1997, según los miembros de Guajilote. Los miembros recibían un pago con base en su participación en las operaciones de Guajilote.

Algunos trabajadores especulaban que Munguía y su segundo al mando se pagaban a sí mismos más de lo que recibían los demás miembros. Cuando a Munguía se le cuestionó si recibía un salario mayor que el de los demás debido a su puesto administrativo en el grupo, respondió que todo se distribuía equitativamente. Sin embargo, un empleado de la COHDEFOR indicó que Munguía había comprado una casa en La Unión, el pueblo más grande de la región. Esa persona suponía, con base en esta evidencia, que probablemente Munguía recibía más de la cooperativa que los otros miembros.

Problemas de la cooperativa

El tamaño y el potencial de crecimiento de Guajilote estaban limitados por la cantidad de caoba que la cooperativa podía producir anualmente. La caoba era bastante rara en el bosque y Guajilote estaba limitada legalmente a los árboles caídos. Además, con las dificultades de encontrar, procesar a mano y después transportar la madera fuera del bosque, Guajilote estaba limitada aún más en cuanto a la cantidad de madera que podía manejar.

La falta de transporte era un problema importante para Guajilote. La cooperativa no había podido obtener el capital necesario para comprar su propio camión; los préstamos a través de fuentes legítimas estaban muy restringidos en Honduras y las empresas como Guajilote generalmente no tenían acceso a líneas de crédito. Aunque los precios que la cooperativa recibía por su madera habían mejorado, los hombres todavía creían que el distribuidor, Juan Suazo, no les pagaba lo que en realidad valía la madera. Se argumentaba que cuando la demanda de caoba era alta, la cooperativa cedía hasta diez lempiras por pie en ventas a Suazo. Guajilote podía duplicar concebiblemente sus ingresos si pudiera de alguna forma transportar su madera a los mercados importantes de Honduras y venderla sin recurrir a un distribuidor. El mercado más cercano era Tegucigalpa, situada de tres a cuatro horas desde Chaparral, viajando por caminos montañosos, peligrosos y a menudo lluviosos.

Una posibilidad

Algunos de los miembros de Guajilote se preguntaban si la cooperativa podía tener un mejor rendimiento financiero evitando por completo al distribuidor. Era posible que algunas tiendas de especialidades (cadenas y tiendas independientes) y catálogos alrededor del mundo tuvieran interés en vender muebles de caoba de alta calidad, como cómodas y sillas, fabricados de manera amigable para el ambiente. Por desgracia, Guajilote no contaba con carpinteros diestros ni fabricantes de muebles entre sus integrantes. Sin embargo, había un par de pueblos en Honduras con fabricantes de muebles altamente diestros que trabajaban por contrato.

Un ciudadano estadounidense, propietario de una empresa de exportación de muebles en Honduras, trabajaba con varios fabricantes de muebles independientes bajo contrato para producir sillas ornamentales en miniatura. Este exportador revisó la situación de Guajilote y concluyó que la cooperativa podría fabricar y vender muebles de manera muy rentable, incluso si tuviera que recurrir a un exportador para encontrar mercados adecuados. Al estudiar las operaciones de Guajilote, calculó que la empresa podría más que triplicar sus ingresos. Sin embargo, para hacerlo, el exportador consideraba que

Guajilote tendría que superar problemas de transporte y mejorar su competencia administrativa. Guajilote necesitaría utilizar más los talentos de sus miembros si deseaba ampliar el alcance de sus operaciones. Tendría que adquirir camiones y contratar conductores para transportar la madera por caminos montañosos y peligrosos. El papel del administrador sería mucho más demandante, obligando así a Munguía a delegar parte de la autoridad a otros miembros de la cooperativa.

Consideraciones

A pesar de la mejor perspectiva de Guajilote, había muchas cuestiones que podían afectar el futuro de la cooperativa. Una preocupación importante era la amenaza de la deforestación por incendios, la tala ilegal (por ejemplo, tanto la tala furtiva como la tala total) y la agricultura de roza y quema.

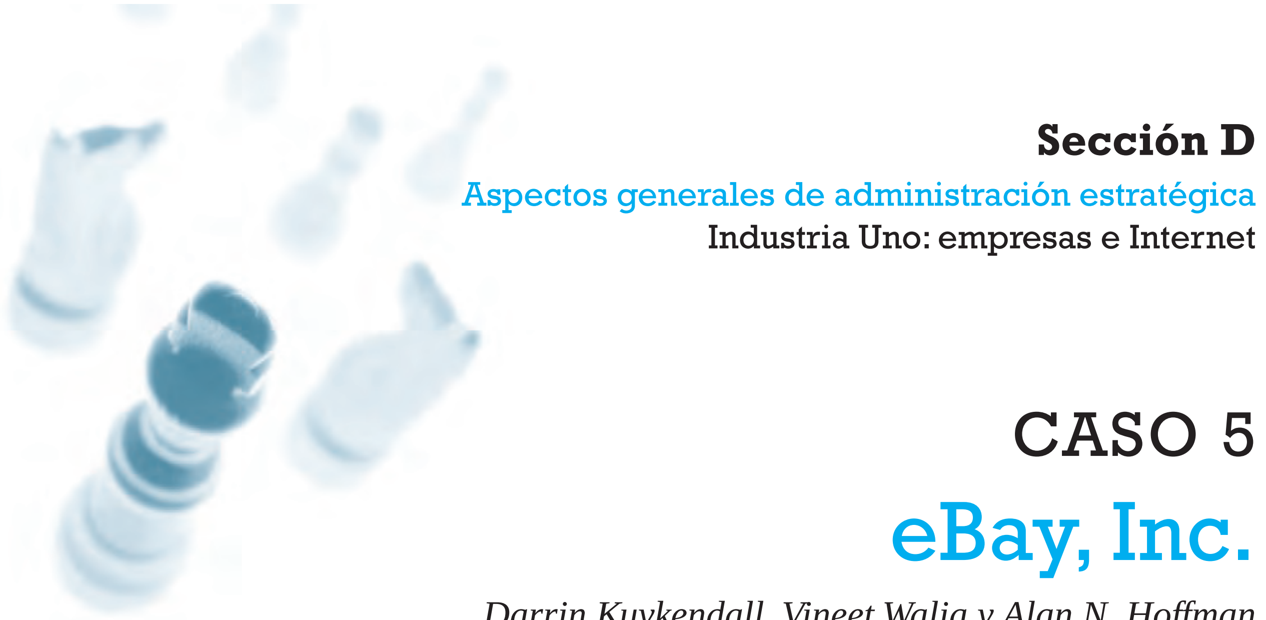
Comúnmente, se iniciaban pequeños incendios para preparar los terrenos agrícolas y ayudar a limpiar nuevas zonas de cultivo. Con frecuencia, estos incendios no recibían la vigilancia adecuada o ardían fuera de control de las personas que los iniciaban. Debido a la sequía de 1998, el número de incendios forestales fuera de control había sido mucho mayor que lo normal. Parecía haber un consenso entre los hondureños de que 1998 sería uno de los peores años para los incendios forestales. La caoba y los bosques tropicales deciduos no son resistentes al fuego. Los incendios no sólo matan árboles de caoba adultos y jóvenes, sino también destruyen sus semillas.[3] Por lo tanto, la caoba puede desaparecer rápidamente de un sitio. Cada año, Guajilote perdía más zonas de las que podía obtener caoba.

Para empeorar las cosas, muchos hondureños consideraban que el área circundante al Parque Nacional La Muralla era una frontera abierta para el asentamiento de campesinos sin tierras. Huyendo de la pobreza y la desertificación, las personas migraban a la provincia de Olancho en grandes números.[4] Éstas no sólo talaban el bosque para el cultivo, sino también cortaban madera para usarla como combustible y construir sus viviendas. La mayor parte de estos nuevos asentamientos se establecían en los mejores hábitats en crecimiento de árboles de caoba de la zona.

Otra inquietud tenía que ver con las restricciones potenciales de CITIES (la convención internacional sobre el comercio de especies en peligro de extinción). Aunque todavía se permitía el comercio de la caoba, se suponía que debía vigilarse en forma estrecha. Si las poblaciones de las 12 especies de caoba seguían disminuyendo, era posible que la caoba recibiera una protección mucho mayor bajo la normativa de CITIES. Esto podría incluir restricciones aún más estrictas al comercio de la caoba o generar una prohibición total similar a la prohibición mundial del comercio de marfil.

Notas bibliográficas

1. K. Norsworthy, *Inside Honduras* (Albuquerque, NM: Inter-Hemispheric Education Resource, 1993), pp. 133-138.
2. H. Lamprecht, *Silviculture in the Tropics* (Hamburgo, Alemania: Verlag, 1989), pp. 245-246.
3. *Ibid.*
4. K. Norsworthy, *Inside Honduras* (Albuquerque, NM: Inter-Hemispheric Education Resource, 1993), pp. 133-138.



Sección D

Aspectos generales de administración estratégica

Industria Uno: empresas e Internet

CASO 5

eBay, Inc.

Darrin Kuykendall, Vineet Walia y Alan N. Hoffman

"Intentamos lograr nuestra misión de convertirnos en el punto de mercado más eficiente y abundante del mundo mediante la creación de condiciones de mercado que permitan el éxito de nuestros usuarios. Al seguir fomentando el dinamismo de la red de compradores y vendedores más grande del mundo y lograr que la experiencia del comercio en línea sea más rápida, fácil y segura, hacemos posible el éxito de nuestra comunidad de usuarios."

eBay, informe anual 2002

UNA DE LAS ENORMES VENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO ES QUE VERDADERAMENTE TODOS LOS compradores del mundo son clientes potenciales de un vendedor, sin que importe su ubicación física. No sólo eBay ha capturado hábilmente la mayor parte del mercado estadounidense de consumidores de subastas en línea, sino que sus ofertas llegan también a cerca de 18 países, además de América Latina.[1] Como consecuencia, eBay se ha consolidado como una organización global capaz de llegar a una base significativa de clientes. Dado su medio electrónico, eBay puede ampliar su alcance a un costo mucho menor que una empresa tradicional de ladrillos y cemento. Desde un punto de vista filosófico, eBay ha creado un mercado donde la basura de una persona es el tesoro de otra.

Al principio: recursos escasos y deseos ilimitados

La economía es el estudio de las necesidades y los recursos escasos humanos ilimitados. La visión de Pierre Omidyar, fundador de eBay, consistía en una comunidad utópica fundada en la economía básica. Además, destacaba el concepto de tener una *plataforma autosustentable* que pudiera adaptarse a las necesidades de los usuarios sin mucha intervención de una autoridad central. Omidyar inició la aventura como un pasatiempo en línea en septiembre de 1995, con el nombre de AuctionWeb. El proyecto comenzó como una empresa de un solo propietario. Cierto individuo deseaba adquirir un "señalador láser

roto". Omidyar proporcionó este *recurso escaso* a través de su propio sitio web de subastas que él mismo desarrolló. El sitio satisfizo el deseo de este individuo, pero Omidyar sabía que su AuctionWeb tenía más posibilidades que las aparentes a simple vista.

AuctionWeb se incorporó en California en mayo de 1996; tenía como socio a Jeff Skoll, un maestro en administración de empresas por la Universidad de Stanford. Fue en ese entonces cuando la empresa se convirtió en eBay (por "Electronic Bay). Cuando Omidyar y Skoll comenzaron a generar una gran cantidad de comercio y a cobrar a sus clientes sólo 0.25 dólares por las listas, sus buzones rebosaban con cheques y no tenían tiempo siquiera para abrir el correo. En 1996, eBay creció, se instaló en una oficina, se contrató un empleado de tiempo parcial para hacerse cargo de los pagos y se fijó un salario de 25,000 dólares para Omidyar y Skoll. eBay, Inc., se reincorporó en Delaware en 1998 y completó su oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés, Inicial Public Offering).

A medida que eBay evoluciononaba, Omidyar pronosticaba un mundo de compradores donde los recursos escasos se reducían. A través de una plataforma de internet y el modelo empresarial de subastas, se podría lograr este objetivo. eBay creció hasta convertirse en una plataforma de compradores y vendedores orientada hacia el consumidor. La idea era desarrollar un proceso controlado por la *comunidad*, donde ésta (una red de relaciones entre individuos, orgánica, en evolución y que se organiza a sí misma, integrada alrededor de intereses compartidos) llevaría a cabo las tareas que otras empresas manejan con las operaciones de servicio al cliente.

El 7 de mayo de 1998, el fundador de eBay, Omidyar, ahora exdirector general, se convirtió en presidente de la junta directiva y contrató a Meg Whitman, una veterana experimentada en marketing de consumo con una maestría en administración de empresas por la Escuela de Administración de Harvard. La tarea de Whitman era dirigir la estrategia corporativa con el propósito de sostener la tasa de crecimiento acelerada de eBay. Meg aportó experiencia en marketing y administración global debido a sus años de servicio en la administración de marcas de Playskool y Mr. Potato Head. Con su llegada a eBay, su enfoque se centró en la expansión y el desarrollo global: "Con más de diez millones de subastas llevadas a cabo desde el inicio de eBay, estamos cambiando las características del comercio tradicional al otorgar poder a consumidores individuales y permitirles ampliar su alcance de compra y venta alrededor del mundo. Estoy encantada de unirme a eBay",[2] comentó.

Antecedentes de la empresa

Whitman siguió la visión de Omidyar, pues creía que el éxito de eBay era atribuible a la idea de que la gente es inherentemente buena. eBay, Inc., incorporada en mayo de 1996, dirige un mercado en el que cualquier persona, de cualquier parte, puede comprar o vender prácticamente de todo. Por medio del servicio PayPal de eBay, cualquier empresa o consumidor con correo electrónico y una tarjeta de crédito o cuenta bancaria puede enviar y recibir pagos en línea en forma segura, conveniente y barata. La meta de Whitman es crear, mantener y expandir la funcionalidad tecnológica, la seguridad, la facilidad de uso y la confiabilidad de la plataforma comercial, pero, al mismo tiempo, apoyar el crecimiento y éxito de su comunidad de usuarios.

La tecnología es otro factor que contribuye al éxito de eBay. Su plataforma comercial es un servicio en línea completamente automatizado, organizado por temas, intuitivo y fácil de usar que está disponible 24 horas al día, siete días a la semana (sujeto a un periodo de mantenimiento de dos horas programado semanalmente). La plataforma incluye herramientas de software y servicios que están disponibles tanto en forma gratuita como a cambio de una cuota y que permiten a los compradores y vendedores negociar entre sí con más facilidad. Sus herramientas de software están diseñadas para hacer que los procesos comerciales sean fáciles y eficientes.

"La profundidad, el alcance y el potencial de nuestra empresa nos da una mayor confianza en el futuro", comentó Whitman, ahora presidenta y directora general de eBay. "El mercado de eBay prospera a través de regiones geográficas, categorías comerciales, formatos de precios, artículos listados, crecimiento de usuarios y los servicios que ofrecemos a nuestra comunidad". Para ella y sus ejecutivos descubrir el potencial de eBay fue un enorme reto.

Gobierno corporativo

El éxito de la comunidad y la empresa eBay se basa fundamentalmente en la apertura, la honestidad, la honradez y la confianza. eBay debe tener una junta directiva y un equipo administrativo sólidos para ser eficaz no sólo para los accionistas, sino también para las partes interesadas de la empresa. El enfoque de la empresa se concentra en la creación y el fortalecimiento eficaz de las herramientas para mantener relaciones en línea. El **cuadro 1** muestra las biografías de los miembros de la junta directiva de eBay, Inc.

Cuadro 1
Junta directiva: eBay, Inc.

Nombre	Edad	Puesto
Pierre M. Omidyar	35	Fundador, presidente de la junta directiva y director
Margaret C. Whitman	46	Presidenta y directora general
Matthew J. Bannick	38	Vicepresidente senior y administrador general de Global Online Payments
William C. Cobb	46	Vicepresidente senior y administrador general, eBay International
Rajiv Dutta	41	Vicepresidente senior y director financiero
Michael R. Jacobson	48	Vicepresidente senior de Asuntos Legales del Consejo General y Secretaría
Jeffrey D. Jordon	44	Vicepresidente senior y administrador general, Negocios en Estados Unidos
Maynard G. Webb, Jr.	47	Director de operaciones
Philippe Bourguignon	55	Director
Scott D. Cook	50	Director
Robert C. Kagle	47	Director
Dawn G. Lepore	49	Directora
Howard D Schultz	49	Director
Thomas J. Tierney	49	Director

Pierre M. Omidyar fundó eBay como una empresa de un solo propietario en septiembre de 1995. Fue director y presidente de la junta directiva desde la incorporación de eBay en mayo de 1996 y también sirvió como su director general, director financiero y presidente desde el inicio de la empresa hasta febrero de 1998, noviembre de 1997 y agosto de 1996, respectivamente. Antes de iniciar eBay, el señor Omidyar fue ingeniero de servicios para desarrolladores de General Magic, una empresa de plataformas de comunicaciones móviles, de diciembre de 1994 a julio de 1996. Fue cofundador de Ink Development Corp. (denominada posteriormente eShop) en mayo de 1991 y sirvió como ingeniero de software en esa empresa de mayo de 1991 a septiembre de 1994. Antes de ser cofundador de Ink, trabajó como desarrollador para Claris, una subsidiaria de Apple Computer y para otras empresas de desarrollo de software orientadas hacia Macintosh. Actualmente, el señor Omidyar es presidente y director general de Omidyar Network. También sirve en el consejo de administración de la Universidad de Tufts, el Instituto Santa Fe y como director de va-

(continúa)

Cuadro 1
(continuación)

rias empresas privadas. Posee un grado de Bachiller en Ciencias de la Computación de la Universidad de Tufts.

Margaret C. Whitman es presidenta y directora general de eBay. Ha servido como tal desde febrero de 1998 y como directora desde marzo de 1998. De enero de 1997 a febrero de 1998, fue administradora general de la División Preescolar de Hasbro Inc., una empresa fabricante de juguetes. De febrero de 1995 a diciembre de 1996, la señora Whitman trabajó en Stride Rite Corporation, una empresa fabricante de calzado, en diversos puestos, incluyendo el de presidenta del Stride Rite Children's Group y vicepresidenta ejecutiva de Desarrollo, Marketing y Venta de Productos de la División Keds. De mayo de 1989 a octubre de 1992, fue empleada de The Walt Disney Company, una empresa de entretenimiento, en la cual, al final de su permanencia en ella, ocupó el puesto de vicepresidenta ejecutiva de Marketing de Disney Consumer Products. Antes de formar parte de Disney, la señora Whitman trabajaba en Bain & Co., una empresa consultora, en la que llegó a a ser vicepresidenta. También sirve en la junta directiva de The Procter & Gamble Company y Gap Inc. La señora Whitman posee un grado de Bachiller en Artes en Economía de la Universidad de Princeton y el grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Harvard.

Philippe Bourguignon es director de eBay desde diciembre de 1999. El señor Bourguignon ha sido presidente de Aegis Media France, una empresa de investigación de mercados y comunicaciones de medios, desde abril de 2004. De septiembre de 2003 a marzo de 2004, el señor Bourguignon fue codirector general del Foro Económico Mundial (el Foro Davos). De agosto a octubre de 2003, el señor Bourguignon sirvió como director administrativo del Foro Económico Mundial. De abril de 1997 a enero de 2003, el señor Bourguignon sirvió como presidente de la junta directiva de Club Mediterranee, S.A., una operadora de centros recreativos. Antes de su nombramiento en esta empresa, el señor Bourguignon fue director general de Euro Disney, S.A., la empresa matriz de Disneyland Paris, desde 1993, y vicepresidente ejecutivo de The Walt Disney Company (Europa), S.A., desde octubre de 1996. Fue nombrado presidente de Euro Disney en 1992, puesto que mantuvo hasta abril de 1993. Se unió a The Walt Disney Company en 1988 como director de desarrollo de bienes raíces. El señor Bourguignon posee un grado de Maestría en Economía de la Universidad de Aix-en-Provence y un diploma de posgrado del Institut d'Administration des Enterprises (IAE) de París.

Scott D. Cook ocupa el puesto de director de eBay desde junio de 1998. El señor Cook es el fundador de Intuit Inc., una empresa desarrolladora de software financiero de la que ha sido director desde marzo de 1984. Actualmente es presidente del comité ejecutivo de la junta directiva de esta empresa. De marzo de 1993 a julio de 1998, el señor Cook trabajó como presidente de la junta directiva de Intuit. De marzo de 1984 a abril de 1994, sirvió como presidente y director general de Intuit. El señor Cook, quien también tiene un puesto en la junta directiva de The Procter & Gamble Company, un grado de Bachiller en Artes en Economía y Matemáticas de la Universidad del Sur de California y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Harvard.

Robert C. Kagle trabaja como director de eBay desde junio de 1997. El señor Kagle ha sido miembro de Benchmark Capital, Socio General de Benchmark Capital Partners, L.P. y Benchmark Founders' Fund, L.P., desde su fundación en mayo de 1995. Además, ha sido Socio General de Technology Venture Investors desde enero de 1984. El señor Kagle también sirve en la junta directiva de E-LOAN, Inc. y ZipRealty, Inc. Posee un grado de Bachiller en Ciencias en Ingeniería Eléctrica y Mecánica del Ins-

Cuadro 1
(continuación)

tituto General Motors (cuyo nombre cambió a Universidad de Kettering en enero de 1998) y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford.

Dawn G. Lepore ha servido como directora de eBay desde diciembre de 1999. La señora Lepore ha ocupado los puestos de directora general y presidenta de la junta directiva de drugstore.com, inc., un importante proveedor en línea de salud, belleza, visión y soluciones farmacéuticas desde octubre de 2004. De agosto de 2003 a octubre de 2004, la señora Lepore sirvió como vicepresidenta de Tecnología, Comerciante activo, Operaciones, Estrategia empresarial y Administración de Charles Schawb Corporation y Charles Schawb & Co, Inc., una empresa financiera. Antes de este nombramiento, ocupó varios puestos en Charles Schwab Corporation, incluyendo el de vicepresidenta de Tecnología, Operaciones, Estrategia empresarial y Administración de mayo a agosto de 2003; vicepresidenta de Tecnología, Operaciones y Administración de marzo de 2002 a mayo de 2003; vicepresidenta de Tecnología y Administración de noviembre de 2001 a marzo de 2002 y vicepresidenta y directora de información de julio de 1999 a noviembre de 2001. Además, sirve en la junta directiva de Catalyst, una organización de investigación y asesoría que trabaja para ampliar las oportunidades de las mujeres en los negocios, y como miembro del consejo de administración del Colegio Smith. La señora Lepore posee un grado de Bachiller en Artes del Colegio Smith.

Howard D. Schultz trabaja como director de eBay desde junio de 1998. El señor Schultz es fundador de Starbucks Corporation, una empresa proveedora de café gourmet, y ha sido presidente de la junta directiva y director de estrategia global de esta empresa desde junio de 2000. Desde el inicio de Starbucks en 1985 hasta junio de 2000 ha trabajado como su director general y presidente de la junta directiva. De 1985 a junio de 1994, también sirvió como presidente de Starbucks. Además, el señor Schultz es uno de los dos miembros fundadores de Maveron LLC, empresa que ofrece servicios de consultoría a firmas orientadas al consumidor, y es miembro de dos empresas de responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés, Limited Liability Company), Maveron Equity Partners LP y Maveron Equity Partners 2000 LP, que sirven como socios generales de los fondos afiliados de capital de riesgo de Maveron LLC. El señor Schultz anunció que se retirará de la junta directiva cuando expire su periodo actual en la reunión anual de junio de 2003.

Thomas J. Tierney es director de eBay desde marzo de 2003. El señor Tierney es el fundador de The Bridgespan Group, empresa consultora sin fines de lucro que sirve al sector no lucrativo, de cuya junta directiva ha sido presidente desde finales de 1999. Antes de fundar Bridgespan, sirvió como director general de Bain & Company, una empresa consultora, de junio de 1992 a enero de 2000. El señor Tierney posee un grado de Bachiller en Artes en Economía de la Universidad de California en Davis y un grado de Maestría en Administración de Empresas con distinción de la Escuela de Administración de Harvard. El señor Tierney es coautor de un libro sobre organización y estrategia titulado *Aligning the Stars*.

Directores ejecutivos
Matthew J. Bannick trabaja en eBay como vicepresidente senior y como administrador general de Global Online Payments; además, es director general de PayPal. Ha

(continúa)

Cuadro 1
(continuación)

servido como tal desde octubre de 2002. De diciembre de 2000 a octubre de 2002, el señor Bannick ocupó los puestos de vicepresidente senior y administrador general de eBay International. De febrero de 1999 a diciembre de 2000, el señor Bannick sirvió en diversos puestos ejecutivos en eBay. De abril de 1995 a enero de 1999, el señor Bannick fue ejecutivo de Navigation Technologies (NavTech), el principal proveedor de bases de datos de mapas digitales para las industrias de navegación de vehículos y mapeo por internet. Además, fue presidente de NavTech North America durante tres años y también sirvió como vicepresidente senior de marketing y vicepresidente de operaciones. El señor Bannick sirvió como consultor de McKinsey & Company en Europa de junio a agosto de 1992 y en Estados Unidos de junio de 1993 a abril de 1995. Entre otras actividades, sirvió como diplomático estadounidense en Alemania durante el periodo de la unificación alemana. El señor Bannick posee un grado de Bachiller en Artes en Economía y Estudios Internacionales de la Universidad de Washington y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Harvard.

Rajiv Dutta trabaja en eBay como vicepresidente senior y director financiero desde enero de 2001. De agosto de 1999 a enero de 2001, Dutta sirvió como vicepresidente de finanzas y relaciones con inversionistas de eBay. De julio de 1998 a agosto de 1999, ocupó el puesto de director financiero de eBay. De febrero a julio de 1998, sirvió como contralor de ventas a nivel mundial de KLA-Tencor, una empresa fabricante de equipo semiconductor. Antes de KLA-Tencor, el señor Dutta trabajó diez años, de enero de 1988 a febrero de 1998, en Bio-Rad Laboratorios, Inc., empresa fabricante y distribuidora de productos biológicos y de diagnóstico con operaciones en más de 24 países. El señor Dutta ocupó diversos puestos en Bio-Rad, incluyendo el de contralor de grupo del Grupo de Ciencias de la Vida. Actualmente ocupa un lugar en la junta directiva de Jamadat Mobile Inc., una editora global de aplicaciones de entretenimiento inalámbricas. El señor Dutta posee un grado de Bachiller en Artes en Economía del Colegio St. Stephen's, de la Universidad de Delhi, en India y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración Drucker.

Michael R. Jacobson sirve en eBay como vicepresidente senior de Asuntos Legales del Consejo General y Secretaría. Ha trabajado como tal o como vicepresidente de Asuntos Legales del Consejo General, desde agosto de 1998. De 1986 a agosto de 1998, fue socio del bufete de abogados Cooley Godward LLP, especializándose en derecho bursátil, fusiones y adquisiciones y otras transacciones. El señor Jacobson posee un grado de Bachiller en Artes en Economía del Colegio de Harvard y un grado de Doctor en Derecho de la Escuela de Derecho de Stanford.

Jeffrey D. Jordan sirve en eBay como director de operaciones. Ha ocupado ese puesto desde junio de 2002. De agosto de 1999 a junio de 2002, el señor Webb trabajó como presidente de eBay Technologies. De julio de 1998 a agosto de 1999, fue vicepresidente senior y director de información de Gateway, Inc., una empresa fabricante de computadoras. De febrero de 1995 a julio de 1998, fue vicepresidente y director de información de Bay Networks, Inc., una empresa fabricante de productos de conexión de redes informáticas. De junio de 1991 a enero de 1995, fue director de Tecnología de la Información en Quantum Corporation. El señor Webb también ocupa un lugar en la junta directiva de Gartner, Inc., una firma consultora y de investigación de alta tecnología, y Peribit Networks, una empresa de conexión de redes. El señor Webb posee un grado de Bachiller en Artes Aplicadas de la Universidad Atlántica de Florida.

Cuadro 1
(continuación)

Maynard G. Webb, Jr. sirve en eBay como director de operaciones. Ha ocupado ese puesto desde junio de 2002. De agosto de 1999 a junio de 2002, el señor Webb trabajó como presidente de eBay Technologies. De julio de 1998 a agosto de 1999, fue vicepresidente senior y director de información de Gateway, Inc., una empresa fabricante de computadoras. De febrero de 1995 a julio de 1998, fue vicepresidente y director de información de Bay Networks, Inc., una empresa fabricante de productos de conexión de redes informáticas. De junio de 1991 a enero de 1995, fue director de Tecnología de la Información en Quantum Corporation. El señor Webb también ocupa un lugar en la junta directiva de Gartner, Inc., una firma consultora y de investigación de alta tecnología, y Peribit Networks, una empresa de conexión de redes. El señor Webb posee un grado de Bachiller en Artes Aplicadas de la Universidad Atlántica de Florida.

Fuente: adaptado de eBay, Inc. (www.ebay.com), SEC 10-K (31 de marzo de 2003), pp. 77-80.

Servicios

Apoyo al cliente

Existe un valor intrínseco en el servicio al cliente que eBay proporciona. La empresa no necesariamente presta servicio al cliente a compradores y vendedores; sin embargo, les proporciona las herramientas que les permiten negociar entre sí. Estas herramientas de software están disponibles para compradores y vendedores tanto en forma gratuita como a cambio del pago de una cuota (vea el **cuadro 2**).

eBay se enorgullece de dar a compradores y vendedores la oportunidad de establecer contacto entre sí por medio del uso de correo electrónico, mensajes de texto y teléfono. eBay mejora la experiencia del usuario a través de los servicios que ofrece antes y después de la transacción. El proceso de listado se simplifica mediante servicios proporcionados antes de la transacción, como almacenamiento de fotografías, autentificación y aplicaciones de productividad del vendedor. Los servicios que se ofrecen después de la transacción incluyen seguro, procesamiento de pagos, inspecciones de vehículos, envío y franqueo y garantía en depósito. Estos servicios se proporcionan por medio de contratos con terceras partes.

Programas de confianza y seguridad

El Foro de Retroalimentación permite a los usuarios hacer comentarios sobre otros usuarios de eBay. La retroalimentación se relaciona con transacciones específicas de compra y venta que efectuaron personalmente. Los comentarios se codifican con colores. A los usuarios se les alienta a revisar la retro-

Cuadro 2
Herramientas de software

- eBay en todos lados: proporciona conectividad inalámbrica a eBay.
- Asistente para el vendedor: permite a los vendedores automatizar el correo electrónico, administrar proyectos, así como hacer y rastrear listas; proporciona fotografías, HTML y formateo a vendedores.
- Enlistador turbo: esta herramienta de ventas basada en desktop facilita la creación de listas para enviarlas al sitio de eBay. El Enlistador turbo ayuda a un vendedor a hacer las listas de artículos en eBay de manera más rápida y fácil.
- Administrador de ventas: automatiza el proceso de venta.
- Centro de recursos de envío: permite a los usuarios calcular los costos de envío.
- PayPal: facilita el intercambio de fondos en línea.

Fuente: adaptado de eBay, Inc. (www.ebay.com), documento de la empresa.

alimentación antes de realizar transacciones, lo cual genera confianza en una comunidad de usuarios. El Foro de Retroalimentación reduce el anonimato y la incertidumbre de negociar con comerciantes desconocidos.

Programa Safeharbor™

Este programa proporciona directrices para realizar transacciones e información con relación a disputas y al uso inadecuado del servicio de eBay. En este programa, el personal de eBay investiga el comportamiento inadecuado:

> El grupo SafeHarbor™ está organizado en tres áreas: Investigaciones, Prevención de fraudes y Vigilancia de la comunidad. El equipo de Investigaciones indaga las infracciones comerciales reportadas y el uso inadecuado del servicio de eBay. El departamento de Prevención de fraudes proporciona información para ayudar a los usuarios con disputas sobre la calidad de los artículos vendidos o transacciones potencialmente fraudulentas y, al recibir una queja de fraude presentada oficialmente por escrito por parte de un usuario, generalmente suspende el servicio al usuario abusivo o toma otra medida según se requiera. El departamento de Vigilancia de la comunidad investiga la lista de artículos ilegales, que no cumplen con las normas o que son inadecuados y que se anuncian en el sitio eBay.com o en nuestros sitios Web internacionales, así como las violaciones de algunas de nuestras políticas.[3]

My eBay

Este programa permite a los usuarios recibir información sobre su actividad en línea en eBay. Este reporte de información incluye actividades recientes, pujas, ventas, estados de cuenta, categorías favoritas y un informe de retroalimentación. Los usuarios también pueden vincular sus páginas web personales al portal "My eBay". "La página About My incluye información personal, listas de artículos para ventas, calificaciones de retroalimentación de eBay, imágenes y vínculos a otros sitios favoritos".[4]

Competidores

"Esperamos que la competencia se intensifique en el futuro a medida que disminuyan las barreras de entrada a estos canales y que los competidores, tanto nuevos como fuera de línea, construyan fácilmente sitios en línea a un costo simbólico usando el software disponible comercialmente o asociándose con alguna de las diversas empresas exitosas de comercio electrónico".

Informe anual de 2002 de eBay

eBay se encuentra en una industria muy competitiva. La rentabilidad se puede mantener por medio de la preservación y la expansión de la abundancia y diversidad de la comunidad de usuarios, así como del mejoramiento de la experiencia de ellos. Sin embargo, Whitman, presidenta y directora general, enfrenta el reto de los altos gastos operativos, los cuales pueden ocasionar la disminución del ingreso neto. Internet proporciona nuevos canales en rápida evolución e intensamente competitivos para la venta de todo tipo de artículos. El **cuadro 3** presenta la amplia lista de competidores de eBay. Además, las atracciones del negocio de precio fijo de eBay compiten con los principales portales de internet, como AOL, MSN, Yahoo!, Amazon.com y otros.

La estacionalidad es un factor presente en el ambiente competitivo global de eBay. Los usuarios reducen sus actividades en línea durante los días festivos, como el día de Acción de Gracias y la Navidad, así como en el transcurso de la primavera al verano.

Cuadro 3
Competidores por área de productos: eBay, Inc.

Antigüedades: Bonhams, Christie's, eHammer, Sotheby's, Phillips (LVMH), comerciantes y vendedores de antigüedades
Monedas y estampas: Collectors Universe, Heritage, U.S. Mint, Bowers and Merena
Artículos de colección: Franklin Mint, Go Collect, Collectiblestoday.com, wizardworld.com, Russ Cochran Comic Art Auctions, All Star Auctions
Instrumentos musicales: Guitar Center, Musician's Friend, Sam Ash, Gbase.com, vendedores y fabricantes de instrumentos musicales
Recuerdos deportivos: Beckett, Collectors Universe, Mastro, Leylands, ThePit.com
Juguetes, pasatiempos, muñecos, osos: Toys "R" Us, Amazon.com/Toysrus.com, KB Toys/KBToys.com, FAO Inc. (FAO Schwarz, Zany Brainy, the Right Start), Lego, TY Inc.
Artículos de colección de lujo: Bonhams, Christies's, DuPont Registry, Greg Manning Auctions, iCollector, Lycos/Skinner Auctions, Millionaire.com, Phillips (LVMH), Sotheby's, otros comerciantes y vendedores de artículos de colección de lujo
Automóviles (usados y autopartes): Advance Auto Parts, Autonation.com, AutoTrader.com, Autozone, Barrett-Jackson, California Classics, CarMax, Cars.com, CarsDirect.com, Collectorcartraderonline.com, Dealix, Discount Auto Parts, Dupont Registry, eClassics.com, Edmunds, General Parts (Carquest), Genuine/NAPA, Hemmings, imotors.com, JC Whitney, TraderOnline, Trader Publishing, vehix-.com, Wal-Mart, anuncios clasificados, vendedores de automóviles usados, bazares, clubes de automóviles
Libros, películas, música: Amazon.com, Barnes & Noble/Barnesandnoble.com, Alibris.com, Blockbuster, BMG, Columbia House, Best Buy, CDNow, Express.com, Emusic.com, Tower Records/TowerRecords.com
Ropa y accesorios: Abercrombie.com, AE.com, Amazon.com, Bluefly,com, ColdwaterCreek.com, Delias.com, Dockers.com, Eddie Bauer, The Gap/gap.com, J.Crew/JCrew.com, LandsEnd.com, The Limited, LLBean.com, Macy's, The Men's Wearhouse, Playless.com, Ross, Urbanq.com, VictoriasSecret.com
Computadoras y equipo electrónico: Amazon.com, Best Buy, Buy.com, Circuit City, CNET, CompUSA, Dell, Electronics Boutique, Fry's Electronics, Gamestop, Gateway, The Good Guys, MicroWarehouse, PC Connection, Radio Shack, Ritz Camera, Tech Depot, Tiger Direct, Tweeter Home Entertainment, uBid, Computer Discount Warehouse, vendedores de computadoras, equipo electrónico y fotografía
Casa y jardín: IKEA, Crate & Barrel, Home Depot, Williams-Sonoma Inc. (Pottery Barn, Williams-Sonoma), Bed, Bath & Beyond, Lowes, Linens 'n Things, Pier One, Ethan Allen, Frontgate, Burpee.com
Joyería: Bluenile.com, Diamond.com, Macy's
Cerámica y cristal: Just Glass, Pottery Auction, Pottery Barn, Go Collect, Pier 1 Imports, Restoration Hardware
Artículos y equipo deportivo: Bass Pro Shops, Cabela's, dsports.com, Footlocker, Gear.com, Global Sports, golfclubexchange, MVP.com, Play It Again Sports, REI, Sports Authority, Sportsline.com
Boletos: Ticketmaster, Tickets.com, otras agencias de boletos
Herramientas, equipo, máquinas: Home Depot, HomeBase, Amazon.com, Ace Hardware, OSH
Empresa a empresa: Ariba, BidFreight.com, Bid4Assets, BizBuyer.com, Buyer Zone, CloseOutNow.com, Commerce One, Concur Technologies, DoveBid, FreeMarkets, Iron Planet, labx.com, Oracle, Overstock.com, PurchasePro.com, RicardoBiz.com, Sabre, SurplusBin.com, Ventro, Vertical Net

Estrategia empresarial global

Whitman ha visto oportunidades clave de crecimiento tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. Por lo tanto, ha optado por adquisiciones internacionales, comercialización en línea y marketing como palancas para lograr las metas de la empresa. En general, eBay tiene tres fuentes importantes de crecimiento de ingresos: empresas estadounidenses, empresas internacionales y pagos en línea.

Con respecto a la expansión futura, Whitman desea centrarse en la adquisición de nuevos usuarios y el marketing. Las subastas en línea, como muchas comunidades en línea, se basan en relaciones positivas entre los que realizan transacciones comerciales. Una inquietud de eBay es la amenaza de subastas fraudulentas (por ejemplo, el vendedor no tiene la intención de enviar el artículo), falsificaciones e imitaciones. Cada una de estas situaciones erosiona la confianza necesaria para sustentar la prosperidad de eBay. Aunque eBay cuenta con varias medidas de vigilancia y capacidades de exclusión de las listas, individuos poco escrupulosos o delincuentes ven a menudo un paso delante de eBay y seguirán identificando medios para debilitar el mercado basado en la confianza. Como resultado, el comportamiento poco ético seguirá siendo una amenaza para eBay y la capacidad de la empresa para manejar estas acciones, aunque fuerte, debe considerarse una debilidad ya que los clientes potenciales pueden albergar inquietudes sobre el entorno de eBay. Por ejemplo, Jed Conboy, un fiscal de distrito de Nueva York, compró en eBay una pelota de béisbol, que según el vendedor tenía la firma de Ted Williams, por 367 dólares.[5] El autógrafo era falso y Conboy decidió demandar a eBay. Como en muchos casos similares, el tribunal falló a favor de eBay. La pregunta principal es si eBay es una casa de subastas o un mercado. Si el tribunal considera a eBay como un clásico subastador, la empresa tendría que garantizar los productos vendidos en su sitio. Sin embargo, los abogados de eBay han argumentado con éxito que eBay no es más que un intermediario independiente que no toma parte en la transacción. Hasta este momento, los tribunales han aceptado esta defensa. Este precedente legal ha permitido a la empresa Bay crecer y prosperar sin pagar multas por productos fraudulentos vendidos en su sitio.

Adquisición de PayPal

Como consecuencia de la conferencia de analistas financieros de 2001, eBay adquirió PayPal, Inc. el 3 de octubre de 2002. PayPal permitía a cualquier empresa o consumidor, con acceso a correo electrónico y una tarjeta de crédito o cuenta bancaria, en 38 países, enviar y recibir pagos en línea de manera segura, conveniente y barata. Whitman comentó que "eBay y PayPal tienen misiones complementarias. Ambas facultamos a las personas para comprar y vender en línea".[6] eBay tenía la intención de acelerar la velocidad de sus transacciones mediante la eliminación de los diversos obstáculos que presentaban los métodos tradicionales de pago. Con base en la misma infraestructura financiera de las cuentas bancarias y las tarjetas de crédito, PayPal y eBay crearon un sistema de pago internacional. En julio de 2002, eBay anunció planes para adquirir PayPal, una empresa de pagos en línea, por 1500 millones de dólares.[7] Aunque la adquisición proporcionó muchas oportunidades, las ventas anuales de 7000 millones de dólares realizadas a través de eBay se completaron mediante algo distinto al pago en línea. Además, la adquisición de PayPal también llegó con cierta carga legal.

El First USA Bank presentó una demanda contra PayPal en septiembre de 2002 acusándola de la violación de dos patentes de asignación de alias a una tarjeta de crédito. PayPal tiene una defensa sólida contra esta acusación pero, aunque ganara en los tribunales, la defensa será costosa y quitará tiempo a la administración. También se presentó una demanda colectiva contra PayPal en febrero de 2002 bajo el argumento de que la empresa violaba las leyes del estado de protección al consumidor al bloquear las cuentas de los clientes y no desbloquear con rapidez las legítimas. Si no tiene éxito en su defensa, PayPal tendrá que cambiar sus operaciones antifraude de tal manera que podría perjudicar a la empresa, además de pagar significativas indemnizaciones. Aun si PayPal ganara esta demanda, el jui-

cio ha dañado la reputación de la empresa y serán muy costosos los honorarios legales y el tiempo que tendrá que invertir la administración en su defensa.

Tecnología

Gran parte del éxito de eBay se basa en la capacidad de la empresa para analizar rápidamente las tendencias de ventas y aprovechar el movimiento de categorías específicas de productos. Para competir en esta área, eBay requiere de una extensa minería de datos y software de almacenamiento de éstos. Mediante el aprovechamiento de las últimas ofertas de productos y la implantación del software en una arquitectura coherente, eBay es capaz de procesar millones de transacciones al día y al mismo tiempo recolectar información sobre segmentos específicos. También actualizó su arquitectura de desarrollo de aplicaciones para apoyar la estructura de la edición empresarial de Java 2. Este ambiente de programación añade un nuevo nivel de flexibilidad que no estaba disponible con las herramientas de desarrollo C++ más antiguas. Los compradores y vendedores a través de eBay realizan un promedio de 30 millones de búsquedas diarias.[8] Debido a este volumen, la empresa trata constantemente de mejorar su capacidad de búsqueda. La puja de artículos aumenta en forma drástica cuando eBay agrega una nueva característica de búsqueda; por lo tanto, debe invertir de manera constante en el mejoramiento de su tecnología para proporcionar resultados más exactos tan pronto como sea posible.

Marketing

eBay es reconocida como una de las escasas empresas *dot-com* exitosas. Para obtener estos logros, ha desarrollado muchas fortalezas de marketing. Aunque eBay posee ventajas como empresa pionera, para mantener su ventaja competitiva, ha identificado varias formas de crear y conservar las relaciones con sus clientes. En particular, trata de lograr fortalezas en cada una de las cuatro P: precio, promoción, producto y plaza. Los frutos de estos esfuerzos se demuestran por medio de uno los “tiempos de visita de clientes”[9] más prolongados de internet.[10] Además, se podría argumentar, con mucha solidez, que eBay es sinónimo de subastas en línea y viceversa. Las ofertas de eBay se relacionan más con el marketing de atracción que con el de empuje. Las ofertas de productos de eBay son resultado de esta demanda de usuarios. Sus clientes deben vender sus productos en forma exitosa para que el mercado digital sea económicamente viable; por lo tanto, a eBay le conviene asegurarse de que los compradores y vendedores estén igualmente satisfechos. eBay no produce los artículos que se venden en su sitio, pero proporciona las herramientas y los foros que permiten la interacción eficiente entre compradores y vendedores. Estas herramientas y foros son las claves de su éxito. Para que eBay logre una ventaja competitiva, los clientes deben percibir en ella un valor que supere los valores de rivales potenciales o las alternativas.

Un enorme reconocimiento de marca permite a eBay ganar una gama de clientes en constante expansión. Con decenas de millones de usuarios registrados y listas de aproximadamente 16 millones de artículos en todo el mundo, eBay ha realizado una promoción fuerte de productos.[11] Seguramente, los que desean vender o comprar artículos se inclinan más a entrar a un mercado que tiene las listas de artículos más significativas. De esta forma, eBay atrae actualmente una cascada creciente de clientes porque parece ser el sitio razonable para el mundo de las subastas en línea. Otra fortaleza de marketing es su protección de marcas registradas, derechos de reproducción, patentes, nombres de dominios, apariencias distintivas registradas y secretos comerciales. La empresa utiliza acuerdos de confidencialidad e invención con empleados y contratistas, así como acuerdos de no divulgación con contactos de negocios. El registro y mantenimiento de estas propiedades intelectuales son decisivos para el éxito.

El valor que eBay ofrece es otorgar mayor eficiencia a los mercados ineficientes. Los mercados tradicionales fuera de línea pueden ser ineficientes porque:

- Están fragmentados y son regionales por naturaleza, lo que hace difícil y costoso que los compradores y vendedores se reúnan, intercambien información y realicen transacciones
- Ofrecen una variedad limitada de productos
- Con frecuencia tienen altos costos de transacción debido a la presencia de intermediarios
- En particular, los grandes mercados con extensas bases de compradores y vendedores, amplia gama de productos y costos de envío moderados han tenido éxito en eBay. Su mercado es más eficaz, con relación a las alternativas disponibles, para abordar los mercados de productos nuevos y escasos, productos al final de su ciclo de vida y artículos usados o clásicos.

eBay pose varias competencias centrales que se traducen en ventajas competitivas. Las ventajas competitivas caen en la obsolescencia y la irrelevancia si una empresa no trabaja para adaptar en forma continua su perspectiva estratégica. eBay permite a sus usuarios tener experiencias comerciales exitosas por medio de mejoramientos continuos. Además, proporciona un servicio excepcional al cliente a través de su Power Seller Program, en el que las personas que venden cierto valor total en dólares al mes reciben apoyo personal por medio de un número telefónico exclusivo y gratuito.

Rendimiento financiero

El ingreso de eBay proviene principalmente de cuotas de transacciones, publicidad de terceras partes, servicios completados y servicios fuera de línea en sus segmentos de Estados Unidos, Internacional y Pagos. Sus ventas han aumentado cada año, de 224.7 millones de dólares en 1999 a 1213 millones en 2002. Este incremento genera un índice de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés, *compounded annual growth rate*) de 75%. Durante el mismo periodo, el ingreso neto aumentó de 9.6 millones a 249.9 millones de dólares, lo cual significa un CAGR de 196% . El mayor índice de crecimiento del ingreso neto sobre las ventas se atribuye a que probablemente los gastos crecen a una tasa más lenta que las ventas.

Durante el periodo de 2001 a 2002, los fondos en efectivo de eBay se han más que duplicado, pues pasaron de 524 millones a 1109.3 millones de dólares. Este monto de efectivo es más que suficiente para cubrir las obligaciones de deuda. De 1999 a 2002, la deuda a largo plazo disminuyó de 15 a 13.8 millones de dólares, lo que corresponde a un CAGR de 3%. De 2001 a 2002, la deuda a largo plazo aumentó de 12 millones a 13.8 millones de dólares. En la arena global de eBay, las ventas internacionales aumentaron 165% sobre las ventas de 2001. Las ventas internacionales integran 26% de los ingresos totales, un porcentaje 7% mayor al de 2000. Los **cuadros 4 y 5** presentan el estado de resultados y el estado financiero de eBay, respectivamente.

El futuro

Actualmente, Whitman enfrenta algunos problemas decisivos. Se da cuenta de que las competencias centrales y las ventajas competitivas de eBay son las que permiten a la empresa tener éxito. Whitman confía en que el modelo empresarial de eBay es sólido y la visión de que se convierta en el mercado en línea del mundo es cuestión de aumentar el uso eficiente de los productos y la eficacia de los servicios que proporciona . Whitman también debe resolver otras cuestiones, tales como que eBay necesita ser capaz de desarrollar nuevos servicios, características y funciones para permanecer al frente de su cre-

Cuadro 4
Estado de resultados consolidado: eBay, Inc. (monto en miles de dólares, con excepción del monto por acción)

Fin de año, 31 de diciembre	2000	2001	2002
Ingresos netos	$1,214,100	$748,821	$431,424
Costo del ingreso neto:	213,876	134,816	95,453
Utilidad bruta:	1,000,224	614,005	335,971
Gastos operativos:			
Ventas y marketing	349,650	253,474	166,767
Desarrollo de productos	104,636	75,288	55,863
Generales y administrativos	171,785	105,784	73,027
Impuestos de nómina sobre ganancias de opciones sobre acciones	4,015	2,442	2,337
Amortización de activos intangibles	15,941	36,591	1,433
Costos relacionados con fusiones	—	—	1,550
Total de gastos operativos	646,027	473,579	300,977
Ingreso de operaciones	354,197	140,426	34,994
Intereses y otros ingresos, netos	49,209	41,613	46,337
Gastos de intereses	(1,492)	(2,851)	(3,374)
Deterioro de ciertas inversiones de capital	(3,781)	(16,245)	—
Ingreso antes de impuestos e intereses minoritarios	398,133	162,943	77,957
Provisión para impuestos sobre la renta	(145,946)	(80,009)	(32,725)
Intereses minoritarios en empresas consolidadas	(2,296)	7,514	3,062
Ingreso neto	$ 249,891	$ 90,448	$ 48,294
Ingreso neto por acción:			
Básica	$ 0.87	$ 0.34	$ 0.19
Diluida	$ 0.85	$ 0.32	$ 0.17
Acciones promedio ponderadas:			
Básica	287,496	268,971	251,776
Diluidas	292,820	280,595	280,346

Nota: las notas se eliminaron.

Fuente: eBay, Inc., Forma 10-K de la SEC (diciembre de 2002), p. 95.

ciente competencia. También debe decidir la manera en que la empresa aprovechará su potencial, por lo cual debe considerar los siguientes enfoques para garantizar el crecimiento futuro de la empresa:

1. Invertir grandes cantidades de ingresos en investigación y desarrollo con el propósito de desarrollar nuevas características de servicio y funciones
2. Realizar adquisiciones y asociaciones estratégicas para aumentar el éxito de nuevas categorías y tiendas de especialidades
3. Reclutar personal familiarizado con ciertos segmentos del mercado para que eBay desarrolle servicios más adecuados para esos segmentos específicos
4. Entrar al mercado de subastas de empresa a empresa para ofrecer artículos de mayor precio y recaudar comisiones más altas
5. Establecer alianzas estratégicas con empresas de envíos, como FedEx

Para crecer, la administración deberá tener cuidado de no destruir su valor de marca e imagen y permanecer como un sitio de subastas, que son el área de su competencia central.

Cuadro 5
Estados financieros consolidados: eBay, Inc. (monto en millones de dólares, con excepción de los montos por acción)

Fin de año, 31 de diciembre	2002	2001
Activos		
Activos circulantes:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$1,109,313	$ 523,969
Inversiones a corto plazo	89,690	199,450
Cuentas por cobrar	131,453	101,703
Fondos por cobrar	41,014	—
Otros activos circulantes	96,988	58,683
Total de activos circulantes	1,468,458	883,805
Inversiones a largo plazo	470,227	286,998
Efectivo e inversiones restringidos	134,644	129,614
Propiedad y equipo neto	218,028	142,349
Fondos de comercio	1,456,024	187,829
Activos intangibles netos	279,465	10,810
Activos fiscales diferidos	84,218	21,540
Otros activos	13,380	15,584
	$4,124,444	**$1,678,529**
Pasivos y patrimonio de los accionistas		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar	$ 47,424	$ 33,235
Fondos por pagar y montos pagaderos a clientes	50,396	—
Gastos acumulados y otros pasivos circulantes	199,323	94,593
Ingreso diferido y adelantos a clientes	18,846	15,583
Deuda a corto plazo	2,970	16,111
Impuestos sobre la renta por pagar	67,265	20,617
Total de pasivos circulantes	386,224	180,139
Deuda de largo plazo	12,008	13,798
Pasivos fiscales diferidos	3,629	111,843
Otros pasivos	15,864	22,874
Intereses minoritarios	37,751	33,232
Total de pasivos	249,391	567,971
Compromiso		
Patrimonio de los accionistas:		
Acciones preferentes convertibles, 0.001 dólares de valor a la par; 10,000 acciones autorizadas; ninguna acción emitida ni circulante	—	—
Acciones comunes, 0.001 dólares de valor a la par; 900,000 acciones autorizadas; 277,259 y 311,277 acciones emitidas y en circulación	311	277
Capital integrado adicional	3,108,443	1,275,240
Compensación no ganada basada en acciones	(5,253)	(2,367)
Ganancias retenidas	414,474	164,633
Otros ingresos integrales acumulados (pérdida)	38,498	(8,645)
Patrimonio total de los accionistas	3,556,473	1,429,138
Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	$4,124,444	$1,678,529

Nota: las notas se eliminaron

Fuente: eBay, Inc., Forma 10-K de la SEC (diciembre de 2002), p. 94.

Notas bibliográficas

1. Sitio web de eBay, *http://pages.ebay.com/community/aboutebay/overview/index.html* (julio de 2003).
2. Whitman, 1998.
3. eBay.com, 2003.
4. eBay.com, 2003.
5. M. Mannix, "Sure It's a Great Deal, But Is It Real? Fraud Online Threatens eBay's Money Model", en *U.S. News and World Report* (11 de diciembre de 2000).
6. Whitman, 2002.
7. M. Richtel, "eBay to Buy PayPal, a Rival in Online Payments", en *The New York Times* (9 de julio de 2002).
8. R. Hof, "Desperately Seeking Search Technology", en *BusinessWeek* (24 de septiembre de 2001).
9. El tiempo de visita de clientes es un término de comercio electrónico que evalúa la cantidad de tiempo que un cliente permanece en un sitio en cada visita. Cuanto más tiempo pasa un cliente en un sitio, mayor es su tiempo de visita.
10. Sitio Web de eBay, *http://pages.ebay.com/community/aboutebay/overview/index.html* (julio de 2003).
11. *Ibid.*

CASO 6

Amazon.com:
una tienda de comercio electrónico

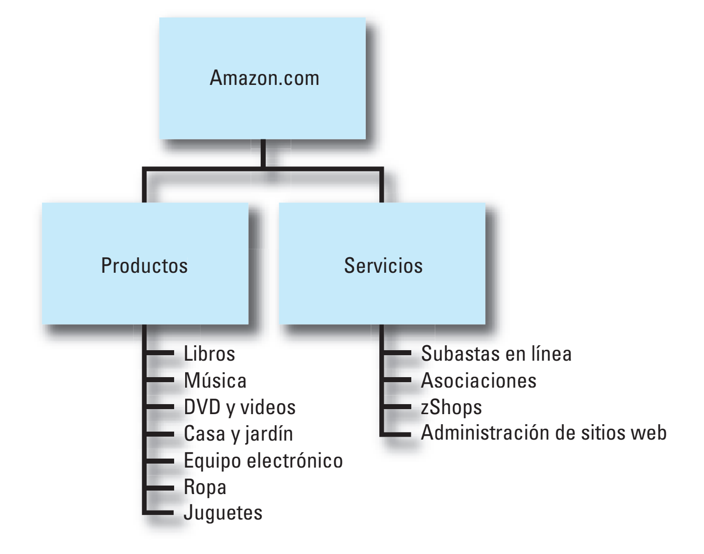
Patrick Collins, Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld

A comienzos del segundo trimestre de 2003, Jeff Bezos, fundador y director general de Amazon.com, podría mirar nuevamente las dos últimas series de cifras trimestrales de su empresa y sentirse orgulloso. Bajo la presión de los mercados financieros de abandonar la meta frecuentemente establecida por la empresa de sacrificar los beneficios a corto plazo para generar crecimiento a largo plazo, participación de mercado y aumento del valor de los accionistas, Bezos demostró que su modelo empresarial de ventas al detalle en línea podía producir beneficios operativos. Ahora que Bezos había resuelto ese problema, había varios más que debían abordarse. Frente al malestar general de las economías de Estados Unidos y del mundo, la ley de moratoria para el pago de impuestos por internet estaba lista para su reaplicación en noviembre, sin la seguridad de que fuera ampliada, y las sólidas empresas en línea eBay y Yahoo! se expandían hacia los mercados de Amazon.com. Bezos enfrentaba la tarea de desarrollar una estrategia eficaz de diferenciación a través de su empresa si deseaba que ésta sobreviviera y prosperara frente a la competencia agresiva en el futuro intermedio y a largo plazo.

Amazon.com es considerada como la tienda en línea más importante del mundo. Aunque originalmente sólo vendía libros, se ha expandido hacia muchas otras líneas de productos, como muestra el **cuadro 1**. Algunas de estas líneas incluyen CD, DVD y videos. Sin embargo, para ofrecer una gama de productos tan grande como sea posible, Amazon.com ha firmado contratos con diversos socios de ventas al detalle, como The Gap y Eddie Bauer, con el propósito de venderlos a través del sitio web de Amazon.com. Algunos de estos acuerdos de asociación implican que ella deba operar en el sitio web de otra empresa. Este tipo de asociación, conocida como “impulsada por Amazon”, permite a las firmas usar la tecnología de Amazon.com y las capacidades patentadas de su sitio web, como Pedidos con un clic. Dos tiendas reconocidas que han participado en este tipo de acuerdos son Target y Toys ‘R’ Us.

Con la esperanza de que aumentara a 29 millones el número de hogares con acceso a banda ancha para finales de 2003 y con un número de usuarios de internet a nivel mundial de alrededor de 500 mi-

Cuadro 1
Categoría de productos: Amazon.com



llones de personas, era cada vez más fácil para un cliente comprar desde la comodidad de su hogar.[1] Según la definición de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés, Federal Communications Commission), *banda ancha* es una nueva generación de servicios de transmisión de alta velocidad que permite a los usuarios tener acceso a internet y a servicios relacionados con internet a velocidades significativamente mayores que a través de los módems tradicionales. Posee la capacidad técnica potencial de satisfacer las necesidades y los deseos comerciales, de comunicación, entretenimiento e información más amplios de los clientes. Además, con las tiendas en línea dominando un pequeño porcentaje de las ventas al detalle, existe suficiente mercado para ir tras él.

En un anuncio del estado de resultados que se publicó el 23 de enero de 2003, Amazon.com mostró algunas cifras financieras sorprendentes. Para el cuarto trimestre, que fue la temporada más ajetreada del año para las tiendas debido a la época de vacaciones, Amazon.com reportó un récord de ventas de 1430 millones de dólares, equivalente a un incremento de 28% con relación a las ventas del cuarto trimestre de 2001 de 1120 millones de dólares. En el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2002, Amazon.com mostró un aumento de 26% de sus ventas anuales, que llegaron a 3940 millones de dólares, en comparación con los 3120 millones de 2001. Además, en el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2002, Amazon.com obtuvo su primera utilidad operativa de 64.1 millones de dólares, en comparación con la pérdida operativa de 412.2 millones de dólares de 2001. Y, en general, Amazon.com redujo sus pérdidas de 567 millones a 149 millones, es decir, un mejoramiento de 418 millones de dólares.[2] Aunque Amazon.com siguió cumpliendo sus metas internas de concentrarse en el aumento de su participación de mercado, la ampliación de las ofertas de productos y el crecimiento general de las ventas, la empresa aún enfrentaba la presión del mercado de valores para generar beneficios operativos sólidos y probar que su modelo empresarial funcionaba financieramente a largo plazo. Esta presión, junto con una disminución del nivel de confianza de los clientes y el aumento de la tasa de desempleo, hacía que el futuro de las ventas al detalle pareciera incierto. La cuestión principal para Bezos era cómo transformar a Amazon.com en una empresa sólida generadora de dinero a plazos inmediato, intermedio y largo, persiguiendo al mismo tiempo su objetivo corporativo de expansión a costos razonables.

Historia

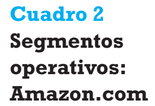
Después de graduarse en Princeton con un grado de bachiller en ingeniería y ciencias de la computación en 1986, Jeff Bezos trabajó para Fitel, una empresa de comunicación financiera de reciente formación. De ahí, Bezos pasó a Banker's Trust y finalmente recayó en D. E. Shaw. Mientras estaba en estos

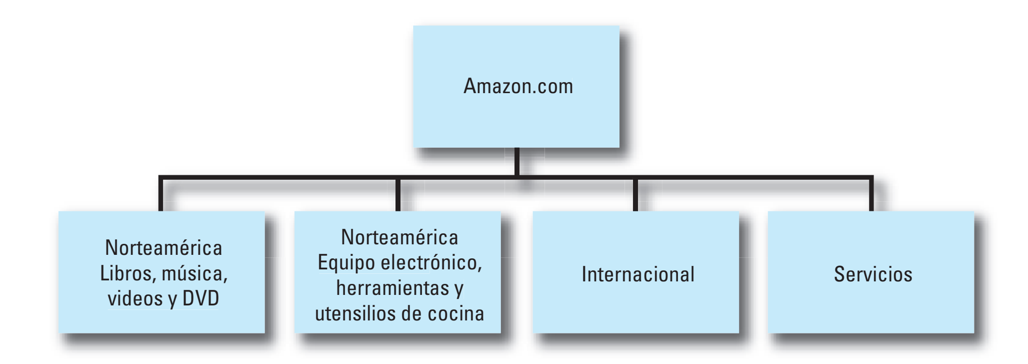
empleos, Bezos obtuvo una experiencia invaluable en programación de computadoras, finanzas y mercados internacionales. Durante el tiempo que trabajó en D. E. Shaw, se le asignó la tarea de explorar posibles oportunidades de negocio por internet. Buscó los mejores productos para venderlos a través de la red y elaboró una lista de productos que se pudieran vender fácilmente en línea, lo que incluía libros, software informático, material para oficina, ropa y música.[3] Después de examinar cómo se estableció el negocio de ventas al detalle de libros y el hecho de que no existía una sola empresa que tuviera un dominio total del sector, Bezos consideró que establecer una librería en línea era la mejor manera de iniciar. Hizo esta recomendación a su empresa, pero fue rechazada. Sin embargo, la idea de abrir una librería en línea se convirtió en algo que Bezos no podía dejar ir, por lo que en 1994 dejó D. E. Shaw para perseguir su sueño de comercio por internet.

Al iniciar su empresa, Bezos se enfrentó con diversas cuestiones. Aunque poseía los conocimientos financieros e informáticos necesarios para dirigir su empresa, necesitaba pensar hacia dónde se dirigiría para establecerla. Como resultado de este análisis, Bezos elaboró tres criterios sobre la ubicación de su empresa: debía ser un área con personas que tuvieran el talento de programación necesario para desarrollar el software, que estuviera cerca de un importante mayorista de libros y en un estado con poco o ningún impuesto sobre las ventas. Después de reducir sus opciones a cuatro áreas que concordaban con sus criterios, Bezos se decidió por Seattle, Washington, como el mejor lugar de todos los disponibles.

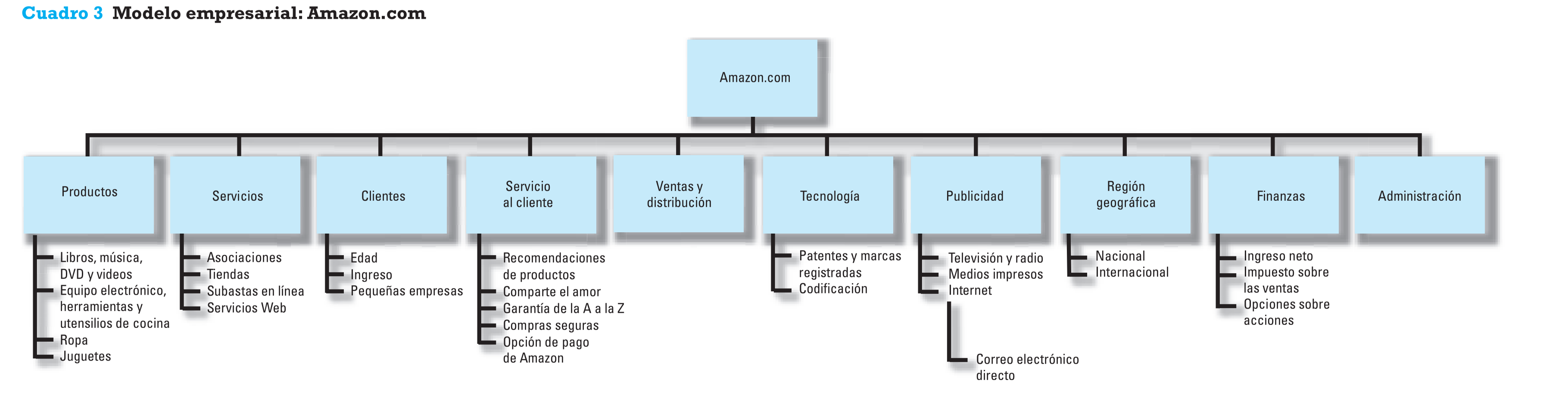
En el momento en que Bezos se estableció en Seattle y emprendió el proceso de iniciar su empresa, había varios vendedores de libros en línea que ya estaban en el negocio. Como la mayoría de las personas no estaba familiarizada con la World Wide Web y sólo sabía usar el correo electrónico, el modelo de proceso empresarial de estos vendedores consistía en tomar pedidos de libros a través de este medio, surtirlos y enviarlos, lo que más bien era un proceso intensivo en mano de obra. Para superar la ventaja que ellos tenían como pioneros y diferenciar su empresa de la competencia, Bezos decidió hacer que la misión de su empresa fuera usar internet para transformar la compra de libros en la experiencia más rápida, fácil y agradable posible.[4] El método de competencia no era muy rentable, aunque de hecho era muy intensivo en mano de obra y no maximizaba totalmente las capacidades de internet. El segundo método de ventas consistía en desarrollar una tienda en línea para que las personas que tuvieran acceso a internet y a un navegador web, como Netscape Navigator o Microsoft Explorer, pudieran comprar libros. Para ayudar a sufragar algunos de los costos de establecer esta tienda web, se utilizó un código de programación de fuente abierta (el cual era gratuito).

En 1995, internet era cada vez más fácil de usar y el método de ventas de Amazon.com a través de su sitio web comenzó a despegar. Era el momento perfecto para convertirse en un vendedor en línea. Cuando Sun Microsystems lanzó Java, un lenguaje de programación que permitía operar páginas web interactivas, los clientes pudieron utilizar más fácilmente los sitios web. Este hecho, junto con el número creciente de computadoras personales, integró un mercado muy fácil de conseguir. Al ser una de las primeras empresas en utilizar la red y adoptar la idea de tomar pedidos a través de un sitio web, Amazon.com disfrutaba de una enorme ventaja como empresa pionera, la cual disfruta hasta hoy en día. Amazon.com ha pasado a través de diversos cambios en su corta historia, incluyendo la división de la empresa en cuatro segmentos operativos diferentes, como muestra el **cuadro 2**.


Cuadro 2
Segmentos operativos: Amazon.com



Cuadro 3 Modelo empresarial: Amazon.com



Un tema siempre permaneció constante: crecer rápido, a cualquier costo. Esta filosofía, establecida en la Carta a sus Accionistas de 1997 se desarrolló porque fue considerada como la mejor forma de distribuir costos. Debido a sus escasos gastos generales, cuanto más ventas tenía Amazon.com mayor era el incremento de su margen de utilidades sobre los artículos vendidos. La empresa, al igual que otras tiendas al detalle, tiene costos de inventario y administrativos. Sin embargo, al cobrar inmediatamente los pagos por sus ventas y retrasar los pagos a proveedores entre 30 y 40 días, tenía capacidad para generar un gran monto de capital de trabajo. También disfrutaba de una ventaja competitiva adicional sobre las tiendas establecidas tradicionales, pues no tenía que operar instalaciones físicas para vender sus productos y servicios. Aunque había algunas similitudes con las tiendas con local establecido, existían ciertos factores únicos del ambiente en línea, como muestra el **cuadro 3**.

Productos

Amazon.com vendía una amplia variedad de productos en línea tanto propios como de sus socios de ventas al detalle. La empresa dividió su línea de productos en cuatro áreas. La primera área recibió el nombre de Segmento de Libros, Música, Videos y DVD o BMVD (por sus siglas en inglés, Books, Music, and Video/DVD). La segunda área se llamó Segmentos de equipo electrónico, herramientas y utensilios de cocina o ETK (por sus siglas en inglés, Electronics, Tools, and Kitchen). La ropa y los juguetes integraban las dos áreas restantes.

Segmentos de libros, música, videos y DVD

El segmento BMVD ofrecía libros, música, videos y DVD en venta. Amazon.com ofrecía estos artículos para venta directa y no recurría a ninguno de sus socios afiliados.

Libros

La venta de libros es lo que hizo famosa a Amazon.com, pues tenía más de cinco millones de títulos en existencia y disponibles para su compra todos los días. Algunas de las categorías más populares eran Arte y fotografía, Biografías y memorias, Negocios e inversión, Libros infantiles, Cocina, Historia, Casa y jardín, Novelas de horror, Literatura y ficción, Misterio y suspenso, Literatura de no ficción, Romance, Ciencia ficción y fantasía, Deportes y Viajes. Los libros se podían adquirir en tapa dura, en rústica, audio y formatos descargables. La empresa ofrecía descuentos significativos en la mayoría de las categorías de libros, incluyendo a los de la lista de mejor vendidos del *New York Times*. Para ayudar a los clientes en su proceso de selección, Amazon.com anunciaba la portada de libros, capítulos de muestra, reseñas del equipo editorial y resúmenes profesionales del libro. Además de todo ello, Amazon.com permitía a sus clientes revisar libros y recibirlos en línea junto con los resúmenes profesionales.

Música

Además de su amplia selección de libros, Amazon.com ofrecía una extensa selección de títulos musicales. La música se podía adquirir en diversos formatos, entre los cuales se incluían cintas, discos compactos y formatos descargables, como MP3. Algunas de las categorías más populares eran Rock alternativo, Blues, Series en paquete, Música infantil, Rock clásico, Música clásica, Country y western, Rock pesado y metálico, Jazz, Música latina, Nueva era, Ópera y música vocal, Pop, Motown, R&B, Rap y Hip-Hop y Bandas sonoras. Para ayudar a los clientes en su proceso de selección, Amazon.com anunciaba fragmentos musicales para que los escucharan. En el caso de las categorías de música más populares, la empresa anunciaba sus propias reseñas editoriales, así como reseñas de clientes.

Videos y DVD

Amazon.com ofrecía una gran selección de títulos de videos y DVD para su venta. Algunas de las categorías más populares eran Acción y aventura, Series de programas de televisión, Clásicos, Comedia, Películas de culto, Videos de Disney, Documentales, Drama, Horror, Niños y familia, Musicales, Mis-

terio y suspenso, Ciencia ficción y fantasía, Deportes y Películas del Oeste. Para ayudar a los clientes en su proceso de selección, Amazon.com anunciaba reseñas y créditos de películas, así como información sobre actores y directores. Y para ayudarlos aún más, elaboraba sus propias reseñas editoriales, además de incluir reseñas de clientes.

Equipo electrónico, herramientas y utensilios de cocina

El segmento ETK ofrecía mercancías electrónicas, herramientas y utensilios de cocina. Amazon.com y algunos de sus socios de ventas al detalle ofrecían estos artículos para venta.

Equipo electrónico

A través de su sitio web, Amazon.com vendía una amplia variedad de equipo electrónico, e incluía ofertas de algunos de sus socios afiliados, como Target. Algunas de las categorías se denominaban Productos de audio y video, Cámaras, Videocámaras, Teléfonos celulares, Computadoras, Juegos de cómputo y video y Software. Amazon.com vendía todas las marcas nacionales importantes, entre ellas Sony, Panasonic y Canon. Debido a la cantidad de accesorios necesarios para algunos de los aparatos electrónicos, como sistemas de teatro en casa, Amazon.com anunciaba una lista de accesorios en la misma página web del artículo principal. Para ayudar a los clientes en este segmento, proporcionaba evaluaciones profesionales y del personal sobre los productos. Del mismo modo en que lo hacía con los libros y la música, Amazon.com anunciaba evaluaciones de otros clientes sobre los productos.

Herramientas

Con el propósito de atraer a los autoproclamados "Hágalo usted mismo", Amazon.com ofrecía una amplia variedad de herramientas, la mayoría de las cuales era vendida por sus socios afiliados, como Home Depot. Algunos equipos y herramientas disponibles para su venta incluían destornilladores y taladros inalámbricos, sierras y taladros eléctricos, sierras circulares y lijadoras. Entre las marcas ofrecidas estaban Black & Decker, Dewalt y Stanley. La empresa anunciaba información sobre los productos, y evaluaciones realizadas por su personal y por otros clientes.

Utensilios de cocina

Para complementar su selección de libros de cocina, Amazon.com ofrecía una extensa selección de productos de cocina en su sitio web, tanto suyos como de sus socios, como Target. Algunos de los productos incluían pequeños utensilios eléctricos, baterías de cocina, vajillas de porcelana fina y cubiertos. Entre las marcas disponibles se encontraban Corningware, Calphalon y Kitchenaid. Para ayudar a los clientes a tomar decisiones sobre qué productos comprar, proporcionaba evaluaciones de productos, tanto profesionales como de su personal. Del mismo modo en que lo hacía con sus demás líneas de productos, permitía a sus clientes revisar los productos y anunciar sus evaluaciones en línea.

Ropa

Debido a que la mayoría de las personas se interesaba en la ropa de marca, Amazon.com no vendía ninguna de sus propias líneas, sino que se centraba en ofrecer ropa y accesorios a través de sus numerosos socios. Amazon.com se asoció con algunas de las tiendas de ropa líder del país, como The Gap, Target, Eddie Bauer y Nordstrom.

Para damas, algunas de las categorías disponibles en venta incluían Lencería, Pijamas y medias, Ropa de maternidad, Abrigos, Pantalones y shorts, Blusas y tops, Faldas y vestidos, Conjuntos y prendas individuales, suéteres y sudaderas, Trajes de baño y ropa deportiva, Zapatos y Accesorios. Estaban disponibles todas las tallas, incluyendo pequeña y extragrande. También disponía de líneas de produc-

tos reconocidas a nivel nacional vendidas por The Gap, Target y Mimi Maternity, al igual que las propias marcas privadas de las tiendas. Para caballeros, algunas de las categorías disponibles para su venta incluían Abrigos, Pantalones y shorts, Camisas, Trajes y sacos informales, Suéteres y sudaderas, Trajes de baño y ropa deportiva, Ropa interior, Calcetines y pijamas, Accesorios y Zapatos. Todas las tallas estaban disponibles, incluyendo las tallas grande y alta. También contaba con líneas de productos reconocidas a nivel nacional vendidas por empresas como Foot Locker y Eddie Bauer, al igual que las propias marcas privadas de las tiendas. Para niños, había una línea completa de productos disponible cuyas categorías incluían Pantalones y shorts, Blusas y tops, Zapatos y calzado deportivo, Abrigos, Suéteres y sudaderas, así como Faldas y vestidos. Había todas las tallas para niños, incluyendo bebés y niños pequeños. Líneas de productos reconocidas a nivel nacional vendidas por empresas como OshKosh B'Gosh y Babies 'R' Us estaban disponibles, al igual que las propias marcas privadas de las tiendas.

Juguetes

Para tener una selección de juguetes tan grande como fuera posible, Amazon.com hizo equipo con la juguetería más grande del mundo, Toys 'R' Us, lo que le permitía ofrecer una amplia variedad de juguetes. Algunas de las categorías disponibles incluían Figuras de acción, Bicicletas, Patines, Muñecas, Juegos, Juguetes educativos, Juguetes preescolares, Deportes y juegos al aire libre y Videojuegos. Estaban disponibles los juguetes favoritos tradicionales como Lego, Barbie y G.I. Joe, así como juegos más modernos, como PlayStation 2, de Sony, Nintendo y Xbox. Para ayudar a sus clientes en la selección de juguetes, Amazon.com presentaba en su sitio web información y descripciones completas de los productos. Además, presentaba evaluaciones de los productos tanto profesionales como de su personal. Del mismo modo en que lo hacía con otras categorías de productos, Amazon.com permitía a sus clientes revisar los productos y anunciar sus propias evaluaciones.

Operaciones en línea

Debido a su vasta selección, Amazon.com era considerada un centro comercial en línea. En razón del costo relacionado con mantener un inventario tan grande, establecía acuerdos de asociación y afiliación para complementar sus propias líneas de productos de libros, música, videos y DVD, equipo electrónico, herramientas y utensilios de cocina. Como operaba en línea, la empresa aceptaba todas las tarjetas de crédito importantes para realizar pagos y, debido a que no operaba tiendas al detalle, tenía muy pocos gastos generales y podía transferir estos ahorros a sus clientes en la forma de precios bajos.

Para ayudar a sus clientes a determinar qué comprar, Amazon.com presentaba evaluaciones de productos tanto de su personal como de expertos externos. Además de estas valoraciones de productos, Amazon.com permitía a sus clientes anunciar las suyas propias para que las vieran otros clientes. Como todos sus productos eran enviados, ofrecía diversas opciones de envío, entre las cuales se destacaban los envíos gratuitos de muchos pedidos con precios mayores de 25 dólares. También anunciaba vínculos con empresas de envíos para que sus clientes pudieran dar fácil seguimiento a sus pedidos. El cliente necesitaba enviar de regreso a Amazon.com las devoluciones de productos. Para ayudar con esta tarea, la empresa incluía instrucciones y etiquetas de envío en su sitio web. Para los artículos adquiridos de sus afiliados, era posible efectuar devoluciones de productos en las tiendas.

Servicios

Para alcanzar el objetivo de ser la tienda más completa posible, Amazon.com se percató de que necesitaba expandirse más allá de ofrecer sus propios productos en venta. La mejor manera de lograr esta meta era usar su plataforma de ventas como base para ofrecer productos y servicios adicionales en venta. Al desviar su enfoque de vender únicamente libros, música y películas, algunos se preguntaban si se distraería de sus objetivos principales. Sin embargo, éste era el camino que la empresa siempre había vislumbrado que tomaría. En palabras de Bezos:

> Deseamos construir un lugar donde las personas puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea. Uno se da cuenta rápidamente de que no puede vender directamente cualquier cosa que la gente desee. Por lo tanto, es necesario hacer eso en asociación con miles y, de hecho, millones de vendedores o terceras partes en diferentes formas. Tratar de hacerlo de manera independiente, estrictamente con un modelo de ventas tradicional, no es práctico.[5]

Además de mantener acuerdos de asociación con otras tiendas e invertir en otros negocios en línea, Amazon.com ofrecía servicios de subastas y un programa de hospedaje de tiendas para pequeñas y medianas empresas, denominadas zShops.

Asociaciones

A principios de 1999, Amazon.com deseaba expandir el número de ofertas de productos disponibles para sus clientes en su sitio web. Por lo tanto, decidió emprender este proyecto en dos formas distintas. La primera era invertir en otras empresas en línea que pudieran beneficiarse del enorme comercio generado en su sitio web. Para pagar estas inversiones, utilizó los altos precios de sus acciones para adquirir participaciones accionarias en otras tiendas en línea. Algunas de las empresas en las que invirtió eran Pets.com, Homegrocer.com y Drugstore.com.[6] No obstante, debido al colapso del mercado de valores, en particular de los valores de internet, y a años de pérdidas acumuladas, la mayoría de estas empresas, sobre todo Pets.com y Homegrocer.com quebraron y salieron del negocio, lo que obligó a Amazon.com a cancelar la mayor parte de estas inversiones y le ocasionó una pérdida de casi 135 millones de dólares en 2000. Además de asociarse con otras tiendas en línea, debido a la tecnología de su propiedad y a sus centros de distribución ubicados estratégicamente, consideró asociarse con tiendas establecidas físicamente que no tenían su vasta experiencia en comercio electrónico. En 2001, la empresa firmó acuerdos con tiendas establecidas físicamente, como Target, Circuit City y Borders. Estos convenios requerían que Amazon.com llevara a cabo, totalmente o en parte, las operaciones de comercio electrónico de las otras empresas y vendiera los productos de éstas en su propio sitio web.[7]

zShops

Amazon.com ingresó al negocio del hospedaje de tiendas con su oferta denominada zShops. Este enfoque, que era similar a los servicios que ofrecían empresas de portales de internet, como Yahoo! y MSN, proporcionaba a las pequeñas y medianas empresas un sitio web para vender sus productos. Para que las personas se atreviesen a utilizar este servicio, Amazon.com ofrecía una garantía, llamada Garantía de la A a la Z, que aseguraba al comprador en caso de que no se entregara el producto o se suministrara un producto defectuoso. Tanto Amazon.com como los comerciantes se beneficiaban con este acuerdo. Éstos recibían una forma barata de vender sus productos a una base ya establecida de clientes leales. Amazon.com lograba ganancias al obtener una presencia de ventas de productos que no poseía, lo que ayudaba a reforzar su lema de ofrecer la selección más grande del planeta.

Amazon.com generaba dinero de diversas maneras a partir de los vendedores que participaban en su programa de zShops. A cada vendedor se le pedía que pagara una cuota mensual de 39.99 dólares por el derecho de registrar hasta 40,000 artículos. Si el número de artículos registrados era mayor de esta cifra, al vendedor se le cobraba una cuota de registro adicional de 0.10 dólares por cada artículo extra.[8] Además de la cuota mensual de registro de listas, si los vendedores estaban dispuestos a pagar una cuota de comercialización, sus listas de productos se ofrecían junto con otras ofertas de Amazon.com. Finalmente, cuando se completaba una venta, se cobraba una cuota de cierre basada en el precio de venta del artículo. Si el producto se vendía entre 0.01 y 25 dólares, Amazon.com cobraba una cuota de cierre de 5%. Si el producto se vendía entre 25.01 y 1000.00 dólares, Amazon.com percibía 1.25 dólares más una comisión de 2.5% por cualquier monto superior a 25 dólares. Si el producto se vendía en 1000.01 dólares o más, Amazon.com cobraba 25.63 dólares más una comisión de 1.25% . Para facilitar el pago de artículos adquiridos en el programa de zShops (así como en sus servicios de subastas),

Amazon.com estableció un programa denominado Pagos Amazon, que se explica en la sección de "Servicio al cliente" de este estudio de caso.

Ofrecer este tipo de servicio proporcionaba muchas ventajas, ya que le permitía aumentar el número de artículos disponibles en su sitio web, sin los costos de mantener el inventario. Debido a que cobraba cuotas administrativas mensuales y comisiones sobre compras completadas, la empresa generó un flujo de ingresos constante sin incurrir en muchos gastos. Además, en razón de que ofrecía un seguro a los compradores, podía proteger a sus clientes leales de vendedores fraudulentos. Aunque ofrecer este servicio proporcionaba algunas ventajas importantes, existían algunas desventajas potenciales que se podían materializar en el futuro. Entre éstas se destacaba la posibilidad de que los comerciantes de las zShops ofrecieran productos de menor calidad, lo que afectaría la imagen de Amazon.com. También era posible que las zShops ofrecieran productos que compitieran con los artículos que Amazon.com vendía por sí misma. Además, siempre existía el peligro potencial de vendedores fraudulentos. Aunque había un seguro para compradores, cualquier actividad de este tipo podía generar a la empresa una mala imagen pública. Por último, existía la posibilidad de que este tipo de programa pudiera distraer a Amazon.com de sus competencias centrales utilizadas en las ventas de sus propios productos.

Subastas en línea

En respuesta a la rentabilidad y al éxito financiero continuos de las empresas de subastas en línea, en particular de eBay, la firma anunció su propio servicio en este sector, Amazon.com Auctions, el 30 de marzo de 1999. Cuando la popularidad de las subastas en línea siguieron en aumento, parecían ser un camino natural para la expansión de Amazon.com. Con el propósito de diferenciarse de las empresas establecidas y destacar que el cliente era la parte importante de las ventas al detalle, Amazon.com ofrecía una garantía de devolución de dinero sobre productos adquiridos por menos de 350 dólares.

Amazon.com generaba dinero de diversas maneras a partir de los vendedores que participaban en su programa de subastas en línea. A cada vendedor se le exigía que pagara una cuota de 0.10 dólares por el registro de cada lista. Los vendedores frecuentes eran candidatos para pagar la cuota mensual de suscripción a favor de comerciantes de 39.99 dólares, que les otorgaba el derecho a registrar hasta 40,000 artículos. Si el número de artículos registrados era mayor de 40,000, a los vendedores se les cobraba una cuota adicional de registro de 0.10 dólares por artículo extra.[9] Además de la cuota de registro de listas, si los vendedores deseaban atraer la atención hacia ellas, podían pagar una cuota de comercialización, que variaba de 0.50 dólares por artículo por día a dos dólares por lista. Esta cuota permitía al vendedor promover su lista a un nivel más alto en su categoría o que su lista se destacara en negritas siempre que alguien realizara una búsqueda de ella. Y, al igual que con las zShops, cuando se completaba una venta, se cobraba una cuota de cierre basada en el precio de venta del artículo. Si el producto se vendía entre 0.01 y 25 dólares, Amazon.com cobraba una cuota de cierre de 5%. Si el producto se vendía entre 25.01 y 1000.00 dólares, se le cobraba 1.25 dólares más una comisión de 2.5% por cualquier monto superior a 25 dólares. Si el producto se vendía en 1000.01 dólares o más, Amazon.com cobraba 25.63 dólares más una comisión de 1.25%.

Servicios web de Amazon

Para facilitar la interacción con los participantes del programa de zShops, Amazon.com ofrecía servicios web que permitían a los comerciantes usar parte de la tecnología propietaria de Amazon.com en sus propios sitios web. Para los grandes comerciantes, ésta era una manera de facilitar la interacción con Amazon.com con respecto a las descripciones de productos y la disponibilidad de inventario.

La empresa desarrolló una plataforma de compras en línea que era la envidia del mundo de las ventas al detalle. Esta plataforma permitía a los clientes guardar información de facturación y direcciones de envío de tal manera que, cada vez que el cliente compraba, el proceso era cuestión de un click. Amazon.com usaba esta plataforma para dominar primero el negocio de venta de libros en línea y después la industria de productos musicales y películas. Cuando trató de usar esta plataforma para vender otros artículos por sí misma, como ropa y juguetes, no tuvo tanto éxito. Al darse cuenta de que tratar de

vender todo a todos usando sus propios centros de surtido y envío de pedidos no era una situación rentable, la empresa decidió licenciar su tecnología a otros vendedores. Amazon.com deseaba asociarse con tiendas nacionales que tuvieran suficiente cobertura nacional para lograr su lema de ofrecer la selección más grande del planeta. Empresas como Target, Toys 'R' Us, Office Depot y Circuit City decidieron asociarse con ella. Estas tiendas usaban la tecnología de Amazon.com en sus propios sitios web y además ofrecían sus artículos a través del sitio web de Amazon.com. Este tipo de acuerdo había funcionado para todas las partes involucradas y era algo que Amazon.com seguiría haciendo, como mostraba su anuncio de un acuerdo de asociación con la NBA y WNBA.

Clientes

Amazon.com servía a personas de todas las edades y tipos, pues vendía una amplia gama de productos y servicios que ofrecían algo para todo mundo. Aunque Amazon.com no mantenía un registro de los datos demográficos de sus clientes, había advertido signos de que las compras en línea comenzaban a ser más convencionales. Este hecho se podía observar en sus listas de libros más vendidos que reflejaban gustos más generalizados, en comparación con sus inicios, cuando los títulos de los libros más vendidos reflejaban un enfoque más tecnológico.[10]

Personas de la tercera edad

Nacidas antes o durante la Segunda Guerra Mundial, las personas de la tercera edad integraban más de 12% de la población estadounidense en 2002. Se espera que, para 2015, este grupo integre casi 15% de los habitantes de Estados Unidos. Para animarlos a comprar, Amazon.com ofrecía precios bajos y un excelente servicio al cliente.

Baby boomers

La generación *baby boom*, formada por individuos nacidos entre 1946 y 1964, estaba constituida por cerca de 77 millones de personas. En 2002, los *baby boomers* estaban en sus cuarta y quinta décadas de vida. Las líneas de productos que atraían a esta categoría incluían libros, productos de casa y jardín, utensilios de cocina y ropa.

Generación 'X'

La generación 'X' comprendía aproximadamente 45 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. Estos individuos habían llegado a la edad adulta a mediados de la década de los ochenta y, en 2002, estaban en su segunda y tercera décadas de vida. Las líneas de productos que atraían a esta categoría incluían libros, utensilios de cocina y ropa.

Generación 'Y'

La generación 'Y', que incluía personas nacidas entre 1977 y 1994, representaba alrededor de 25% de la población en 2002. Las categorías de productos que interesaban a este grupo eran ropa, música, libros y juguetes, en particular juegos electrónicos como los de Xbox y PlayStation.

Servicio al cliente

Una de las razones por las que Amazon.com logró el éxito fue la enorme importancia que la empresa dio al servicio al cliente. Desde su fundación, la empresa trató de convertirse en la más centrada en el

cliente del planeta, es decir, donde éstos pudieran encontrar y descubrir cualquier cosa que hubieran deseado comprar en línea. Debido a la participación del cliente, era necesario mantener un alto nivel de servicio. Ser una tienda que opera únicamente por internet facilitaba la tarea. Algunas de las formas en que Amazon.com lograba proporcionar un excelente servicio al cliente eran:

1. Les informaba, cuando realizaban sus compras, sobre los tiempos de envío proyectados y reales. En pedidos grandes, se les preguntaba si preferían esperar por el pedido completo o recibirlo en partes a medida que los artículos estuvieran listos.
2. Les permitía revisar los productos, lo cual ayudaba a generar un sentido de lealtad entre sus usuarios.
3. Enviaba correos electrónicos con sugerencias sobre otros productos que pudieran tener interés en comprar, basándose en compras pasadas.
4. La empresa lograba que su sitio web fuera muy fácil de usar, pues ofrecía muchas formas de buscar productos (por título, tema o autor).
5. Al desarrollar y patentar tecnología de punta como su proceso de Pedidos con 1 click, facilitaba la experiencia de compra en línea.

Amazon.com tenía la capacidad de diferenciarse de su competencia, pues contaba con este nivel elevado de servicio al cliente, junto con un sitio Web fácil de usar.

Recomendaciones de productos

Como una forma de promover las ventas y al mismo tiempo de informar a sus clientes cuándo estaba disponible cierto producto, Amazon.com les enviaba correos electrónicos, en los cuales incluía posibles recomendaciones. Les ofrecía este servicio para asegurarse de que un cliente no perdiera el artículo perfecto. Por otra parte, determinaba los intereses de un cliente mediante un minucioso examen de los artículos que éste había adquirido, los artículos que informaba a Amazon.com que poseía y los que valoraba; después, la empresa comparaba la actividad del cliente en su sitio web con la de otros clientes. Con base en esta comparación, podía recomendar otros artículos que pudieran interesarle. Estos artículos recomendados aparecerían en varias áreas del sitio web. Si el cliente necesitaba información sobre un área en particular, podía hacer click en el enlace adecuado. Estas recomendaciones cambiarían cuando el cliente comprara o calificara un nuevo artículo. Los cambios en los intereses de otros clientes también podrían afectar estas recomendaciones. Como las recomendaciones fluctuaban, Amazon.com sugería que un cliente agregara artículos de interés a su Lista de deseos o Carro de compras.

Comparte el amor

Amazon.com estableció el programa Comparte el amor para que los clientes recomendaran productos a sus amigos. Cada vez que uno solicitaba un pedido de libros, música, DVD o videos a Amazon.com, tenía la oportunidad de enviar un correo electrónico a sus amigos y darles un descuento adicional de 10% en los artículos adquiridos (el cliente seleccionaba los artículos y los amigos). Si alguna de esas personas compraba alguno de éstos en un plazo de una semana, el cliente recibía un crédito para usarlo en la siguiente ocasión que comprara en Amazon.com. Este crédito era equivalente al monto en dólares del descuento de 10% que se le había efectuado al amigo. Por ejemplo, si el cliente compraba un CD en 15 dólares y decidía utilizar el servicio Comparte el amor con un amigo en esa compra, éste podía adquirir el mismo CD en 13.50 dólares. Si el amigo compraba el artículo, el cliente recibía un crédito de 1.50 dólares (la diferencia) para usarlo en los 30 días siguientes. El cliente tenía derecho a recibir un crédito por artículo compartido. Ésta era una forma excelente de Ama-

zon.com de fomentar la lealtad de sus clientes, ofreciéndoles al mismo tiempo la oportunidad de obtener grandes descuentos.

Garantía de la A a la Z

Cuando un cliente compraba un artículo a vendedores que participaban en Amazon Marketplace, Subastas y zShops, Amazon.com deseaba que el comprador se sintiera seguro. Para resolver esta inquietud, la empresa desarrolló un programa denominado Garantía de la A a la Z, la cual cubría la condición del artículo comprado y su entrega oportuna. El comprador estaba asegurado siempre que pagara al vendedor y éste no entregara el artículo o el artículo era materialmente distinto a la descripción presentada por el vendedor. Los compradores que adquirían artículos mediante Pagos Amazon tenían derecho a recibir hasta 2500 dólares del precio de compra, incluyendo los gastos de envío. Si el comprador no pagaba a través de Pagos Amazon, tenía derecho a recibir hasta 250 dólares del precio de compra. La empresa proporcionaba esta cobertura sin ningún costo a los compradores, como una demostración de su compromiso con la creación de una experiencia de compra segura.

Garantía de Compra Segura

Para resolver las inquietudes con respecto al robo de números de tarjetas de crédito, la empresa inició un programa denominado Garantía de Compra Segura de Amazon.com. Esta garantía ofrecía protección a los clientes cuando compraban en ella, de tal manera que nunca se preocuparan por la seguridad de las tarjetas de crédito. Además del uso de la tecnología de codificación Secure Sockets Layer para procesar las transacciones de clientes, esta garantía cubría cualquier responsabilidad por el uso ilegal de la tarjeta de crédito de un cliente hasta en 50 dólares, que era el monto legal por el cual una persona era responsable de acuerdo con la Ley de Facturación Justa del Crédito por transacciones fraudulentas con tarjetas de crédito.

Opción de Pagos Amazon

Para ayudar a sus clientes leales a realizar pagos cuando negociaban con comerciantes de zShops o un vendedor de la sección de Subastas, la empresa desarrolló un plan denominado Pagos Amazon. Este plan permitía a un cliente con una cuenta en ella usar la misma tarjeta de crédito registrada con Amazon.com para pagar otras compras, sin ninguna cuota adicional. Además, al usar este programa, el comprador tenía derecho tanto a la Garantía de la A a la Z como a la Garantía de Compra Segura. Todos los vendedores que participaban en Subastas y zShops aceptaban el plan de Pagos Amazon.

Como sólo vendía sus productos en línea, la empresa necesitaba lograr que sus clientes se sintieran cómodos al comprar. Por lo tanto, se había esmerado para desarrollar numerosos programas con el fin de lograrlo. La evidencia del éxito que Amazon.com ha logrado con estas iniciativas de servicio al cliente se observa en la calificación reciente que recibió del Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (ACSI, por sus siglas en inglés, American Customer Satisfaction Index), una encuesta sobre este tema. Esta encuesta la realiza anualmente el Centro Nacional de Investigación de Calidad de la Escuela de Administración de la Universidad de Michigan en asociación con la Sociedad Estadounidense de la Calidad y el Grupo CFI, una firma de asesoría en administración con sede en Ann Arbor, Michigan. El estudio mide la satisfacción del cliente cuando negocia con firmas que operan en ciertos sectores de negocios, como empresas bancarias, ventas al detalle y comercio electrónico. En la encuesta realizada en el cuarto trimestre de 2002, Amazon.com obtuvo una calificación de 88, que fue la calificación más alta que se haya registrado en la historia de la encuesta.[11] Sin embargo, en lugar de dormirse en sus laureles, Amazon.com hizo el compromiso de obtener una calificación aún mayor en la encuesta del siguiente año.

Ventas y distribución

Como las ventas por internet era su único medio de establecer contacto con sus clientes, Amazon.com necesitaba tener la seguridad de que éstos podían navegar fácilmente y sentirse seguros. Además de estas inquietudes, debía asegurarse de que el proceso de pedido de un artículo no era difícil. En parte, Amazon.com logró este objetivo mediante el desarrollo del método de Pedidos con 1 click, el cual patentó. Este método permitía a sus clientes guardar información sobre su facturación y envíos en el sitio web de la empresa. Los clientes podían decidir la manera de pagar sus compras, como con tarjetas de crédito, o elegir entre múltiples direcciones de envío, como al domicilio personal o del trabajo. Amazon.com prefería que sus clientes usaran esta característica porque con el software de minería de datos podía desarrollar perfiles de los hábitos de compra de un cliente que la ayudarían a elaborar recomendaciones de productos y programas de marketing en el futuro.

Con el propósito de facilitar las cosas a los clientes, las tiendas en línea como Amazon.com ofrecían diversas opciones de envío por medio de importantes empresas especializadas, como el Servicio Postal de Estados Unidos, UPS y FedEx. Los costos de envío variaban, dependiendo del nivel y la velocidad del servicio elegidos. Para estimular una cantidad mayor de pedidos y resolver las inquietudes sobre los costos de envío, la mayoría de las empresas en línea, como Amazon.com y Barnes & Noble.com ofrecían la gratuidad del servicio cuando los clientes hacían pedidos por arriba de un nivel mínimo y elegían métodos de envío normales, los cuales podían tardar hasta siete días. Para ayudar a los clientes a dar seguimiento a sus compras y determinar el momento de la entrega de un pedido, Amazon.com incluía en su sitio vínculos con otras empresas de envíos, lo que permitía a sus clientes vigilar fácilmente el progreso de sus compras. Para resolver las inquietudes con respecto a las devoluciones de productos, la empresa proporcionaba en su sitio toda la información necesaria sobre envíos, incluyendo las etiquetas postales, para que el cliente la descargara y utilizara.

Tecnología

Debido a que era estrictamente una tienda en línea, la tecnología desempeñaba un papel importante en el éxito de la empresa. Por lo tanto, implementó muchos servicios de administración del sitio web, búsqueda, interacción con clientes, recomendaciones, transacción, procesamiento y surtido de pedidos, además de otros sistemas, mediante una combinación de tecnologías de su propiedad y otras concesionadas disponibles comercialmente. En 2003 la estrategia de Amazon.com fue centrar sus esfuerzos de desarrollo en crear y mejorar el software especializado y patentado que era exclusivo de su negocio y obtener la licencia o adquirir tecnología desarrollada comercialmente para otras aplicaciones, siempre que estuviera disponible y fuera apropiada. La empresa utilizaba una serie de aplicaciones para aceptar y validar los pedidos de clientes, hacer pedidos a proveedores y darles seguimiento, manejar y asignar inventario a los pedidos de clientes y garantizar el envío adecuado de los productos que vendía. Sus sistemas de transacción y procesamiento manejaban millones de artículos, diversas consultas de estado, solicitudes de envoltura de regalos y múltiples métodos de envío. Estos sistemas permitían al cliente elegir entre envíos individuales o múltiples con base en la disponibilidad, además de dar seguimiento al progreso de cada pedido. Estas aplicaciones también dirigían el proceso de aceptación, autorización y cobro a las tarjetas de crédito de los clientes.

Patentes y marcas registradas

Amazon.com consideraba a sus marcas registradas, marcas de servicio, derechos de autor, patentes, nombres de dominio, apariencia registrada, secretos comerciales, tecnologías de su propiedad y propiedad intelectual como decisivos para su éxito y dependía de la ley de marcas registradas, derechos de autor y patentes, así como de la protección del secreto comercial y acuerdos de confidencialidad o licencia con sus empleados, clientes, socios y otros para proteger sus derechos de propiedad.[12] La empresa había registrado diversos nombres de dominio y publicado varias marcas registradas, marcas de

servicio, patentes y derechos de autor por medio de autoridades gubernamentales tanto estadounidenses como extranjeras. También había solicitado el registro de otras marcas comerciales, marcas de servicio, nombres de dominio y derechos de autor en Estados Unidos y a nivel internacional y había presentado solicitudes de patentes estadounidenses e internacionales que cubrían ciertas partes de la tecnología de su propiedad. Además, había licenciado en el pasado y esperaba licenciar en el futuro ciertos aspectos de sus derechos de propiedad, como marcas registradas, patentes, tecnologías o materiales de propiedad registrada, a terceras partes. Un ejemplo de la tecnología patentada de Amazon.com que proporcionaba una ventaja competitiva considerable era su método de Pedidos con 1 click. La empresa reconocía que una de las mayores desventajas de las compras en línea era que la velocidad de las compras se reducía si cada vez que se realizaba una era necesario registrar de nuevo toda la información de facturación y envío. Para resolver este inconveniente, Amazon.com desarrolló un sistema para almacenar información importante sobre el cliente para facturación y envío con el propósito de usarla en el futuro. Con base en sus derechos de propiedad, interpuso y ganó una demanda contra Barnes & Noble.com por violar esta patente.

Tecnología de codificación

Una de las mayores preocupaciones de los compradores en línea era que su información de facturación y tarjetas de crédito no estuviera segura y pudiera ser obtenida ilegalmente durante el curso de una transacción. Para reducir este temor, Amazon.com usaba el software Secure Sockets Layer (SSL), un programa de tecnología de codificación. Este sistema era el estándar de la industria y estaba entre el mejor software disponible en ese momento para realizar transacciones seguras de comercio en línea. Codificaba toda la información personal de un cliente, incluyendo el número de su tarjeta de crédito, nombre y dirección, de tal manera que no se pudiera leer a medida que viajaba a través de internet.

Plataforma de ventas inalámbricas

Debido a la difusión del uso de teléfonos celulares y Asistentes Digitales Personales (PDA, por sus siglas en inglés, Personal Digital Assistants), Amazon.com desarrolló una versión reducida de su sitio Web principal para que sus clientes la descargaran y almacenaran en sus teléfonos celulares y PDA. En razón de la popularidad creciente de estos dispositivos, la empresa necesitaba responder a la posibilidad de que las personas se conectaran a internet a través de tecnologías inalámbricas.

Publicidad

Con el propósito de aumentar el reconocimiento de marca, Amazon.com, al igual que la mayoría de las tiendas en línea en 1999 y 2000, invertía enormes cantidades de dinero en publicidad. Amazon.com estaba dispuesta a sacrificar sus beneficios a corto plazo por la oportunidad de ganar una mayor participación de mercado. Como las ventas en línea eran una nueva forma de hacer negocios, la empresa consideraba que la mejor manera de diferenciarse de la competencia era invertir una enorme cantidad de dinero en anunciar sus productos y servicios a través de todos los medios de publicidad. Sin embargo, debido a la presión cada vez mayor de generar un beneficio operativo y ofrecer al mismo tiempo precios bajos y envíos gratuitos, se vio obligada a considerar el recorte de sus gastos operativos, en particular de publicidad. Al invertir en más actividades de publicidad en línea, como recomendaciones de productos y sistemas de búsqueda, pudo recortar con éxito su presupuesto de marketing de manera significativa con relación a los dos años anteriores, como muestra el **cuadro 4**.

Televisión y radio

Durante la temporada de vacaciones de 2002, Amazon.com invirtió aproximadamente cinco millones de dólares en anuncios por televisión burlándose de las molestias de las compras en centros comerciales. Después de reevaluar la eficacia de sus anuncios, decidió suspender todas las formas de anuncios

Cuadro 4
Gastos de marketing: Amazon.com (cantidades en miles de dólares)

Gastos de marketing				
2002	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
125,383	138,283	179,980	175,838	67,427

Fuente: Amazon.com, Forma 10-K (2003).

por radio y televisión. Según Diego Piacentini, de Amazon.com, la empresa se dio cuenta de que "invertir dinero en mejorar la experiencia del cliente mediante la reducción de precios es definitivamente más eficaz que invertir la misma cantidad de dinero en anunciarse por televisión".[13]

Medios impresos

Una manera muy barata de presentar información sobre ofertas de productos es el uso de boletines, correo directo y anuncios de periódico, particularmente en los dominicales. Aunque suspendió su campaña de anuncios por televisión, siguió insertando publicidad para ayudar a promover sus ofertas existentes y cupones que ofrecían descuentos en compras futuras.

Internet

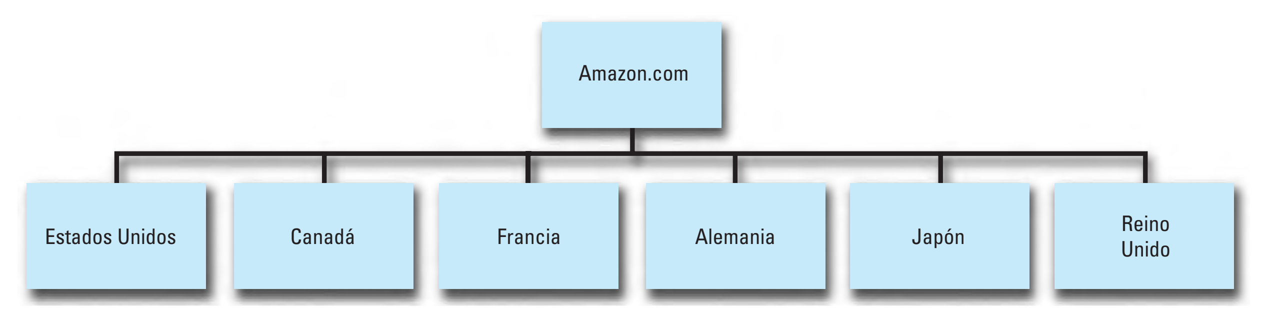
Amazon.com había usado internet de manera eficaz para anunciarse a sí misma, tanto a clientes nuevos como antiguos. Por medio del uso de programas de software de minería de datos y anuncios por correo electrónico directo, tenía la capacidad de promover productos que sus clientes podían interesarse en comprar. La empresa desarrollaba estas recomendaciones con base en las compras previas de sus clientes y en comparaciones con compradores similares que tenían los mismos hábitos de compra. Mediante programas como Avisos de Amazon.com, los usuarios podían ser notificados cuando las últimas publicaciones de los autores y artistas que les interesaban estuvieran disponibles para su venta. A través de acuerdos con proveedores de servicios de internet, como AOL, y empresas de sistemas de búsqueda, como Google, Amazon.com podía comercializar de manera directa y eficaz sus productos y servicios por internet. Debido a que tenía registrados más de 900,000 sitios web en su programa Socios de Amazon.com, la empresa podía anunciarse en muchos sitios individuales a un costo mínimo.

Debido al costo de realizar campañas publicitarias por radio y televisión y a inquietudes sobre la eficacia de este tipo de publicidad, la empresa centró su atención en la publicidad a través de internet. Por medio del uso de programas de software de minería de datos y patrones de compras, desarrolló amplios perfiles de sus clientes, a los que utilizó para desarrollar un exitoso programa de marketing por correo electrónico directo, en el cual les anunciaba los artículos que podrían interesarles. Además, trabajaba con empresas de sistemas de búsqueda, como Google, para asegurarse de que sus anuncios tuvieran un lugar prominente en las páginas web cuando las personas obtuvieran los resultados de búsquedas. A través de sus socios en línea, Amazon.com promocionaba continuamente su propio sitio web y sus productos. Debido al bajo costo de este tipo de publicidad, podía utilizar el dinero que había invertido anteriormente en campañas de publicidad para ofrecer envíos gratuitos a sus clientes en muchos pedidos de 25 dólares o más. El "rumor" de ofrecer envíos gratuitos fue mejor que el "rumor" de cualquier campaña publicitaria.

Región geográfica

Debido a su modelo de ventas en línea, Amazon.com estaba disponible en todo el mercado estadounidense a través de su sitio web. Fuera de él, operaba sitios web en cinco mercados internacionales: Ca-

Cuadro 5 Mercados geográficos: Amazon.com



nadá, Francia, Alemania, Japón y el Reino Unido, como muestra el **cuadro 5**. En 2002, Amazon.com no estaba presente en ningún otro mercado internacional adicional.

Nacional

Las oficinas corporativas de Amazon.com se ubicaban en Seattle, Washington. Como la empresa llevaba a cabo todos sus negocios por internet y no tenía la necesidad de usar ningún local comercial, todos los pedidos se procesaban a través de centros de surtido *ad-hoc*. Estos centros se ubicaban estratégicamente en todo el país para facilitar la entrega oportuna de mercancías tanto a Amazon.com, de sus distribuidores, como a sus clientes. Además, se localizaban en estados que tenían impuestos sobre ventas escasos o nulos con el propósito de limitar cualquier posible gasto por impuestos sobre las ventas a sus clientes. Estos centros estadounidenses se ubicaban en New Castle, Delaware; Coffeyville, Kansas, así como en Campbellsville y Lexington, Kentucky. La empresa evaluaba continuamente todas sus localizaciones de bienes raíces para asegurarse de que tenía la cobertura geográfica necesaria. Asimismo, con el fin de proporcionar un alto nivel de servicio al cliente, contaba con cuatro centros independientes para ello, ubicados en los siguientes lugares: Tacoma, Washington, Grand Forks, Dakota del Norte y Huntington, Virginia del Oeste. Además de estos centros, mantenía acuerdos de subcontratación de servicios con ciertos proveedores de India, Irlanda del Norte y Estados Unidos.

Internacional

Como muestra el **cuadro 5**, los mercados internacionales donde Amazon.com realizaba operaciones incluían Canadá, Japón, Francia, Alemania y el Reino Unido. Debido a las complicaciones de operar en mercados extranjeros, como leyes y costumbres locales, la empresa estableció un sitio web independiente en cada país. Estos sitios internacionales compartían la plataforma común de Amazon.com, pero eran muy localistas en cuanto a idioma, productos, servicio al cliente y surtido de pedidos.

Debido a que Amazon.com era una tienda en línea y no necesitaba ningún local comercial, todos los pedidos se tomaban a través de internet y después se procesaban por medio de centros de surtido especializados. Estos centros se ubicaban estratégicamente a través de sus mercados internacionales para facilitar la entrega de mercancía tanto a Amazon.com, de sus distribuidores, como a sus clientes de la manera más oportuna posible. En Japón, Amazon.com subcontrató sus funciones de surtido de pedidos a Assured Logistics. En sus demás mercados internacionales, Amazon.com operaba centros de distribución locales. Para instalar estos centros internacionales, Amazon.com rentaba y operaba locales en Marston Gate, Reino Unido, Orleans, Francia y Bad Hersfeld, Alemania.

Para proporcionar un alto nivel de servicio a sus clientes internacionales, Amazon.com operaba centros con este fin en Slough, Reino Unido, Regensburg, Alemania y Sapporo, Japón. Además de estos centros, mantenía acuerdos de subcontratación de servicio al cliente con ciertos proveedores de India, Irlanda del Norte y Estados Unidos.

Posición financiera

La meta principal de Amazon.com no era generar beneficios, sino ganar participación de mercado. La administración estaba dispuesta a sacrificar beneficios a cambio del potencial de crecimiento. Como se puede observar en el déficit de sus accionistas, que se muestra en el estado financiero del **cuadro 6**, Amazon.com hizo exactamente eso. No fue sino hasta la explosión de la burbuja dot.com que la empresa comenzó a centrarse en controlar los gastos y generar un beneficio operativo de acuerdo con las normas de información financiera aplicables. Vea el informe anual de 2002 de Amazon.com (en *www.amazon.com*) para conocer los estados financieros completos.

Ingreso neto

A partir de 2001, Amazon.com comenzó a centrarse en aumentar las ventas y reducir los gastos para poder generar ingresos operativos. Como muestra el **cuadro 7**, pudo aumentar su margen de utilidad bruta en 2001 y 2002, para finalmente presentar un beneficio operativo en 2002. Cuando suspendió sus anuncios por televisión, Amazon.com recortó enormemente sus gastos de publicidad. Los costos relacionados con la oferta de envíos gratuitos se reevaluaron y limitaron a compras por arriba de 99 dólares. No obstante, debido a la presión de otros vendedores de libros en línea, como Buy.com, que ofrecían envíos gratuitos, la empresa se vio obligada a hacer lo mismo y redujo el monto mínimo de compras necesario para el envío gratuito de la mayoría de los pedidos por arriba de 25 dólares. A pesar de estas presiones, Amazon.com generaba suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones de capital y deuda.

Impuesto sobre las ventas

Uno de los problemas más importantes que enfrentaban los vendedores en línea a inicios del siglo XXI era la cuestión del impuesto sobre las ventas. A principios de 2003 se concedió una moratoria sobre el cobro de impuestos a transacciones de comercio electrónico. Sin embargo, debido a la enorme presión que los presupuestos estatales experimentaban en esa época, los gobiernos buscaban flujos de ingresos nuevos y recurrentes. Los problemas con el cobro de impuestos a transacciones en línea no tenían na-

Cuadro 6 Estado financiero: Amazon.com (montos en millones de dólares)

Fin de año 31 de diciembre	2002	2001	2000		2002	2001	2000
Efectivo y equivalentes de efectivo	738	540	822	Cuentas por pagar	618	445	485
Valores negociables	563	456	278	Gastos acumulados	315	305	273
Inventarios	202	144	175	Ingresos diferidos	48	88	131
Gastos prepagados más otros activos circulantes	113	68	86	Intereses por pagar	72	68	69
Total de activos circulantes	1,616	1,208	1,361	Deuda a corto plazo	13	15	17
Activos fijos, netos	239	272	366	Total de pasivos circulantes	1,066	921	975
Fondo de comercio, neto	71	45	159	Deuda a largo plazo	2,277	2,156	2,127
Otros intangibles, netos	3	34	96	Déficit de los accionistas	(1,353)	(1,440)	(967)
Otros activos	61	78	153	**Total de pasivos y déficit de los accionistas**	$1,990	$1,637	$2,135
Total de activos	$1,990	$1,637	$2,135				

Fuente: Amazon.com, informe anual (2001); Amazon.com, Forma 10-K (2003); y Amazon.com, www.amazon.com (2003).

Cuadro 7
Estado de resultados: Amazon.com (montos en millones de dólares)

Fin de año 31 de diciembre	2002	2001	2000
Ventas	3,932.9	3,122.4	2,762.0
Costo de los bienes vendidos	2,858.0	2,375.0	2,105.2
Utilidad bruta	1,074.9	747.4	656.8
Margen de utilidad bruta (%)	27.3%	23.9%	23.8%
Gasto de ventas, generales y administrativos[1]	881.4	848.2	997.6
Depreciación y amortización	87.8	129.9	322.8
Ingreso operativo	105.7	(230.7)	(663.6)
Margen operativo (%)	2.7%	—	—
Ingreso no operativo	(71.2)	(5.2)	(273.9)
Gasto no operativo	142.9	139.2	130.9
Ingresos antes de impuestos	(150)	(556.7)	(1,411.4)
Impuestos sobre la renta	0.0	0.0	0.0
Pérdida neta	(150)	(556.7)	(1,411.4)
Ganancias por acción diluida	(0.40)	(1.53)	(4.02)

Nota:
1. Los gastos de ventas, generales y administrativos incluyen todos los gastos por salarios, producción indirecta, marketing y gastos corporativos generales.

Fuente: Hoover's Online, "Company Profiles—Amazon.com", www.hoovers.com.

da que ver con el cobro de las tasas fiscales: estaban relacionados con la manera en que los diferentes estados clasificaban los productos. Un acuerdo reciente establecido por 33 estados para simplificar y ayudar a desarrollar una plataforma fiscal congruente ponía en la mira del cobro de impuestos a estas transacciones, con lo cual una importante ventaja competitiva llegaba posiblemente a su fin. Sin embargo, el acuerdo podría no tener éxito si la Suprema Corte de Estados Unidos aprobaba otra ley que prohibiera el cobro de impuestos al comercio interestatal.

Opciones sobre acciones

Conforme el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB, por sus siglas en inglés, Financial Accounting Standards Board) consideraba el asunto de determinar si las opciones sobre acciones se debían registrar como un gasto, empresas como Amazon.com se preocupaban cada vez más. Parte del atractivo de trabajar para empresas en línea era la oportunidad de hacerse rico a través de opciones sobre acciones. Las empresas no tenían problema con la emisión de estas opciones porque no representaban un gasto en el estado de resultados. Sin embargo, como el asunto de la compensación excesiva y los trucos financieros exigía un desenlace, el FASB estuvo a punto de emitir una directriz sobre esta cuestión. Además, como varias empresas prominentes como Citicorp y Coca-Cola ya aceptaban registrar estas opciones como un gasto, la situación de Amazon.com al respecto necesitaba resolverse.

Estrategia administrativa

La administración de Amazon.com ha mostrado que su estrategia tiene una enorme flexibilidad. En los primeros años de existencia Bezos concentró a la empresa únicamente en aumentar la participación de mercado y ofrecer un excelente servicio al cliente. No obstante, una vez que explotó la burbuja dot-

com junto con el precio de las acciones de Amazon.com, Bezos tuvo que establecer un equilibro entre la meta establecida de la empresa de aumentar la participación de mercado y generar un beneficio.

Aunque se inició con libros y se desplazó a campos relacionados, como películas y música, Amazon.com también deseaba seguir expandiendo el número de productos disponibles para sus clientes. En 1999, al usar el alto precio de sus acciones para financiar compras, Amazon.com invirtió en otras tiendas en línea, como Drugstore.com, Homegrocer.com y Pets.com. Sin embargo, ninguno de estos formatos fue alguna vez tan exitoso como Amazon.com y la mayoría no pudo sobrevivir al colapso de la industria dot-com en 2000. Surgieron dudas con respecto a la supervivencia futura de Amazon.com, así que Bezos cambió las estrategias una vez más.

Bezos se centró en mejorar la viabilidad de su modelo empresarial. Para desarrollar esta nueva estrategia, debía determinar primero qué productos ofrecería en venta y la mejor manera de incorporarlos al modelo de ventas de la empresa. En vez de invertir y operar otros sitios web además del suyo, como lo había hecho en el pasado, Amazon.com decidió establecer asociaciones con otras empresas de ventas al detalle para realizar ventas cruzadas de sus productos en sus sitios web o en los de sus socios. Bezos consideró esta táctica como parte de su filosofía de ofrecer todo a todos. Amazon tuvo mucho éxito con esta estrategia de operar los sitios web de otras tiendas a principios de 2003, pues ganaba no sólo un porcentaje de ventas, sino también una cuota administrativa.

Bezos trató de generar un beneficio operativo mediante el recorte de gastos, en particular los publicitarios. Decidió eliminar el uso de anuncios costosos por radio y televisión y se centró en anuncios y recordatorios por correo electrónico más baratos y personales. Esta reducción, junto con otras iniciativas de ahorro en costos, rindió beneficios. A fin de año, el 31 de diciembre de 2002, Amazon.com generó su primer beneficio operativo.

Mirando hacia el futuro

Aunque Amazon.com se había establecido como una de las principales tiendas en línea del mundo, la presión de la competencia creciente, un ambiente económico en general malo y la posible anulación de la exención del impuesto sobre las ventas a las transacciones de comercio electrónico la obligaron a evaluar y posiblemente formular nuevas estrategias para mantener su competitividad. El director general Bezos y su equipo administrativo enfrentaron dos alternativas para mantener a la empresa por delante de la competencia. Las dos se centraban en los servicios que Amazon.com ofrecía y ambas reconocían la necesidad continua de expansión. Sin embargo, cada una tenía una visión diferente para lograr sus objetivos.

La **primera alternativa** era expandir su negocio de subastas en línea. Debido a la necesidad constante de contar con un intermediario en estos tipos de transacciones, la empresa podría vender este servicio adicional tanto a su base de clientes actuales, por medio del uso de correos electrónicos personalizados, como a clientes nuevos, a través de una campaña publicitaria general que incluyera anuncios por televisión e impresos.

El beneficio de esta alternativa era que Amazon.com ampliaría una oferta de servicio existente pero no incurriría en ningún gasto de desarrollo o puesta en marcha. Un beneficio adicional sería que al promover intensamente este servicio, Amazon.com podría atraer nuevos visitantes a sus sitios Web y estos clientes también podrían comprar productos y servicios adicionales, como la música y los libros nuevos que ofrecía Amazon.com.

Esta alternativa era viable debido a la experiencia previa que la empresa había desarrollado mediante la expansion y la comercialización de otras líneas de productos y servicios. Al aprender de sus errores y éxitos pasados, Amazon.com podría formular la campaña de marketing correcta para atraer un comercio adicional a sus sitios Web. La alternativa podría funcionar porque Amazon.com se había convertido en una de las principales marcas en línea y tenía una base de clientes suficientemente grande como para competir contra eBay y otros servicios establecidos de subastas en línea, como Ubid.com y Subastas Yahoo! Además de su reconocimiento de nombre, Amazon.com intentaría usar sus diversos programas de servicio al cliente, como Pagos Amazon y Garantía de Compra Segura, para abordar las

inquietudes de compradores y vendedores con respecto a la privacidad, el fraude y la seguridad, expandiendo al mismo tiempo el número de opciones de pago disponibles para ambas partes.

La primera desventaja de esta alternativa era que Amazon.com competiría contra sus propias ofertas de productos, así como con las de sus socios de ventas al detalle. Una segunda desventaja era el hecho de que competía hombro con hombro con una de las pocas empresas en línea rentables, eBay, que había creado una base bastante grande de clientes leales, quienes posiblemente se negarían a comerciar con un competidor.

Una forma de aminorar la primera desventaja era establecer los servicios de subastas en una sección independiente del sitio web, aparte de las ventas al detalle, o establecer una nueva dirección para este servicio en línea. Una manera de atenuar la segunda desventaja era que Amazon.com se comercializara a sí misma como una alternativa menos costosa que eBay, para lo cual debería establecer una estructura de precios a un nivel más bajo que el de esta última empresa.

La **segunda alternativa** consistía en desarrollar e implementar un intercambio entre empresas (B2B) para que lo usasen proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores. Debido a que el mayor porcentaje de ventas de comercio electrónico provenía de transacciones conducidas en intercambios entre empresas, se abría un enorme mercado potencial en el que Amazon.com podría expandirse.

El beneficio de esta alternativa era que podía vender fácilmente este servicio a su gran número de afiliados y socios con los que tenía negocios. Lograr que los proveedores y distribuidores de sus socios participaran en este intercambio en línea permitiría a sus afiliados lograr mayores eficiencias operativas en su cadena de suministro, las cuales se traducirían en precios más bajos para Amazon.com. Un segundo beneficio adicional sería el flujo de efectivo continuo que recibiría por el cobro de cuotas de hospedaje y comisiones por transacciones completadas.

Esta alternativa era viable porque Amazon.com usaría su experiencia y su tecnología patentada para desarrollar una plataforma segura y fácil de usar con la que sus clientes se sintieran cómodos. También era viable debido al gran número de pequeñas y medianas empresas que no tenían el capital necesario para desarrollar u operar sus propios intercambios, pero que deseaban participar en estas subastas con el propósito de aumentar sus propias ventas y cobertura de mercado. Esta alternativa podría darle una ventaja sobre la competencia porque estas ofertas adicionales estarían disponibles para todas las empresas, no sólo para las de una industria específica, como lo hacía la mayoría de los intercambios entre firmas existentes (por ejemplo, Covisint en la industria del automóvil). Además, como Amazon.com actuaría sólo como intermediaria en estos intercambios, los costos se mantendrían a un nivel mínimo porque la empresa sería únicamente la anfitriona del intercambio y no mantendría ningún inventario.

La desventaja de esta alternativa era que Amazon.com entraría en un negocio que requeriría un servicio al cliente más intenso que sus demás líneas de negocio. Esta intensificación se debería a los enormes montos en dólares de las transacciones, así como al problema de las especificaciones de productos. Una desventaja adicional sería el problema del procesamiento de pagos y las inquietudes con el envío y la recepción de productos.

Una forma de aminorar la primera desventaja era asignar personal específico de servicio al cliente a cada categoría de intercambio. Con un representante asignado de servicio al cliente que manejara todos los aspectos de la transacción del intercambio, los empleados de Amazon.com podrían establecer una excelente relación con las partes involucradas, lo que ayudaría a resolver cualquier problema que pudiera surgir. La manera de atenuar la segunda desventaja se podría dividir en dos categorías. En primer lugar, la empresa usaría su servicio de pago en depósito para retener el dinero hasta que se recibieran los productos y todas las partes estuvieran satisfechas. Para resolver las inquietudes en cuanto a los envíos, Amazon.com, debido a su relación con empresas de envíos, podría negociar con ellas acuerdos de descuentos para sus socios de intercambio.

Ambas alternativas parecían tener sentido, aunque también ventajas y desventajas. Las dos ofrecían formas de aumentar las ventas y la participación de mercado y permanecer al mismo tiempo por delante de la competencia. Bezos y su equipo directivo decidieron estudiar ambas alternativas todavía más, sobre todo en las situaciones financieras actuales, así como otras opciones en otras áreas estratégicas, para decidir cuál sería la más adecuada.

Notas bibliográficas

1. H. Green, "Retail: The Cart is Half Full", en *Business Week*, núm. 3815 (13 de enero de 2003), pp. 124-125.
2. Hoover's Online, *Company Profiles—Amazon.com, www.hoover.com.* IRS, *www.irs.gov*
3. R. Spector, *Amazon.com—Get Big Fast* (Nueva York, NY: HarperCollins Publishers, Inc., 2000).
4. Amazon.com, *www.amazon.com*
5. R. D. Hof, "Q & A: Jeff Bezos; Amazon.com", en *Business Week*, núm. 3631 (31 de mayo de 1999), p. 137.
6. R. Saunders, *Business in the Amazon.com Way* (Milford, CT: Capstone Publishing Limited, 1999).
7. M. Warner, "Can Amazon Be Saved?", en *Fortune*, vol. 144, núm. 11 (25 de noviembre de 2001), pp. 156-158.
8. Amazon.com, *www.amazon.com*
9. *Ibid*.
10. M. Totty, "E-Commerce: Selling Strategies-Demographics: The Masses Have Arrived... And E-Commerce Will Never Be the Same", en *The Wall Street Journal* (27 de enero de 2003), p. R8.
11. Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (ACSI), *www.theacsi.org*
12. Amazon.com, Form 10-K (2003).
13. N. Wingfield, "eBay Earnings More Than Double—A Surge in Revenue Results from Purchase of PayPal, Big Gains in Core Business", en *The Wall Street Journal* (23 de abril de 2003), p. B7.

Referencias

Amazon.com, informe anual (2001).

G. Anders y R. Quick, "Amazon.com Files Suit Over Patents on 1-Click Against Barnesandnoble.com", en *The Wall Street Journal* (25 de octubre de 1999), p. B18.

Barnes & Noble.com, Forma 10-K (2003).

Barnes & Noble.com, *www.barnesandnoble.com*

C. Bialik, "E-Commerce: B2B—Advertising: Sell First, Advertise Later", en *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 2002), p. R11.

D. Brady, "How Barnes & Noble Misread the Web", en *Business Week*, núm. 3667 (7 de febrero de 2000), p. 63.

R. Clarke, "Electronic Data Interchange (EDI): An Introduction", en *Business Credit*, vol. 103, núm. 9 (octubre de 2001), pp. 23-25.

J. C. Cooper y K. Madigan, "A Lasting Postwar Surge Will Hinge on the Labor Markets", en *Business Week*, núm. 3829 (21 de abril de 2003), pp.31-32.

E. D. Cordy, "The Legal Regulations of E-Commerce Transactions", en *Journal of American Academy of Business*, vol. 2, núm. 2 (marzo de 2003).

J. C. Dooren, "Retail Sales Increase Sharply As Customer Confidence Rises", en *The Wall Street Journal* (14 de abril de 2003), p. A2.

eBay, *www.ebay.com*

"Amazon Settles Suit Against Online Rival over Buying Shortcut", en *The Wall Street Journal* (8 de marzo de 2002), p. B5.

B. Elgin, L. Himelstein, R. Grover y H. Green, "Inside Yahoo", en *Business Week*, núm. 3733 (21 de mayo de 2001), pp. 114-123.

B. Elgin, "Can Yahoo Make 'em Pay? The Net Portal's Turnaround Reaches a Critical Pass", en *Business Week*, núm. 3798 (9 de septiembre de 2002), pp. 92-94.

B. Elgin, "Two Cheers for Yahoo!", en *Business Week*, núm. 3817 (27 de enero de 2003), p. 44.

B. Elgin, "Can Yahoo! Make the Bounce Last?", en *Business Week*, núm. 3820 (17 de febrero de 2003), p. 41.

B. Garrity, "Amazon Now Powering Virgin's Retail Site", en *Billboard Magazine*, vol. 114, núm. 27 (6 de julio de 2002), p. 55.

R. Gavin, "E-Commerce (A Special Report): The Rules—Rules & Regs", en *The Wall Street Journal* (27 de enero de 2003), p. R10.

R. Gold, "E-Commerce: The Rules—Rules & Regs", en *The Wall Street Journal* (9 de diciembre de 2002), p. R6.

E. Goodridge, "Yahoo's Not just for Customers Anymore", en *Information Week*, núm. 80 (18 de marzo de 2002), pp. 106-108.

R. Greenspan, "Surfing with Seniors and Boomers", en *Cyberatlas*, *www.clickz.com/stats/sectors/demographics/article.ph/*157-621 (23 de enero de 2003).

C. Guglielmo, "Don't Write Off Barnes & Noble", en *Upside*, vol. 12, núm. 6 (junio de 2000).

L. Himelstein, "Q&A: Meg Whitman: eBay", en *Business Week*, núm. 3631 (31 de mayo de 1999), pp. 134-135.

L. Himelstein y G. Khermouch, "Webvan Left the Basics on the Shelf", en *Business Week*, núm. 3742 (23 de julio de 2001), p. 43.

R. Hof y M. Roman,"Pets.com: Putting a Sock in It", en *Business Week*, núm. 3708 (20 de noviembre de 2000).

R. D. Hof, "eBay Rules: The Online Marketplace Thrives in Good Times and Bad", en *Business Week*, núm. 3825A (25 de marzo de 2003), p. 172.

R. D. Hof, "The People's Company", en *Business Week*, núm. 3760 (3 de diciembre de 2001), pp. EB14-EB21.

M. Janofsky, "Deep Cuts Have Not Closed Deficit in Many States, Report Says", en *New York Times* (26 de abril de 2003), p. A20.

F. Keenan, S. Holmes, J. Green y R. O. Crockett, "A Mass Market of One", en *Business Week*, núm. 3810 (2 de diciembre de 2002), pp. 68-72.

D. Kirkpatrick, "In the Hands of Weeks, Web Advertising Actually Works", en *Fortune*, vol. 147, núm. 7 (14 de abril de 2003), 388.

T. Kontzer, "Amazon's E-Commerce Technology Is on Target", en *Information Week*, núm. 902 (19 de agosto de 2002), p. 22.

D. J. Lipke, "Mystery Shoppers", en *American Demographics*, vol. 22, núm. 12 (diciembre de 2000), pp. 41-43.

J. Maness, ”Using Pricing Optimization”, en *Chain Store Age*, vol. 9, núm. 1 (enero de 2003), p. 109.

T. J. Mullaney, “The Web Is Family Catching Profits”, en *Business Week*, núm. 3820 (17 de febrero de 2003), p. 68.

S. Patton, “Barnesandnoble.com Settles for Lower Shelf”, en *CIO*, vol. 16, núm. 4 (15 de noviembre de 2002), pp. 64-65.

M. Prior, “eBay Acquires PayPal for $1.5B on Eve of Strong 2Q Report”, en *DSN Retailing Today*, vol. 41, núm. 14 (29 de julio de 2002), p. 8.

R. Quick, “Barnes & Noble and Its Online Sibling Enter Alliance Linking Bricks and Clicks”, en *The Wall Street Journal* (27 de octubre de 2000), p. B10.

S. Reyes, “Tapping Girl Power”, en *Brandweek,* vol. 43, núm. 16 (22 de abril de 2000), pp. 26-30.

S. Shepard, “A Talk with Meg Whitman”, en *Business Week*, núm. 3724 (19 de marzo de 2001), pp. 98-99.

J. Soat, “Ah, Spring! Love, Basketball and Taxes”, en *Information Week*, núm. 934 (7 de abril de 2003), p. 82.

Standard & Poor’s, “Retailing: Specialty”, en *http://netadvantage.standardpoor.com*

J. Tessler, “E-Commerce: The Basics—Small Investment, Big Results: Entrepreneurs Need Very Little Money—Or Technical Knowledge—To Launch a Web Business”, en *The Wall Street Journal* (22 de noviembre de 1999), p. R16.

M. Totty, “E-Commerce: Selling Strategies—So Much Information and So Much Confusion on What It All Means”, en *The Wall Street Journal* (9 de diciembre de 2002), R4.

M. Totty, “E-Commerce: The Rules—Regulations: Taming the Frontier—The Internet Was Going to Be a Place Without Rules, Without Borders; A Place Where Anything Goes; Well, Guess What Happened”, en *The Wall Street Journal* (27 de enero de 2003), p. R10.

D. Tynan, “The Rebirth of Online Advertising”, en *Chief Executive*, núm. 185 (enero/febrero de 2003), pp. 13-14.

Centro para la Política de Comunicación de la Universidad de California (UCLA), *Surveying the Digital Future—Year Three*, *www.ccp.ucla.edu/pages/internet-report.asp*

Oficina del Censo de Estados Unidos, Departamento de Comercio, *www.census.gov*

E. White, “Web, Direct Mail Get Larger Share of Marketers’ Pie”, en *The Wall Street Journal* (18 de diciembre de 2002), p. B2.

L. Windham y K. Orton, *The Soul of the New Customer* (Nueva York, NY: Allworth Press, 2000).

N. Wingfield, “eBay Conceding Missteps, Will Close Its Site in Japan”, en *The Wall Street Journal* (27 de febrero de 2002), p. B4.

N. Wingfield, “E-Commerce (A Special Report): Selling Strategies—Delivery—Click and… Drive?”, en *The Wall Street Journal* (15 de julio de 2002), p. R11.

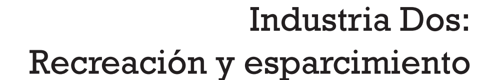
N. Wingfield, “TV Advertising: Why Web Firms Love It, Hate It”, en *The Wall Street Journal* (24 de abril de 2003), p. B1.

Yahoo! Forma 10-K (2003).

Yahoo! *www.yahoo.com*

J. G. S. Yang y W. W. Poon, “Taxable Base of Internet Commerce”, en *Journal of State Taxation*, vol. 20, núm. 4 (primavera de 2002), pp. 70-80.

A. Yegyazarian, “Sales Taxes Hit the Web”, en *PC World*, vol. 21, núm. 3 (marzo de 2003), p. 34.



CASO 7

Harley-Davidson, Inc., 2002: el 100° aniversario

Patricia A. Ryan y Thomas L. Wheelen

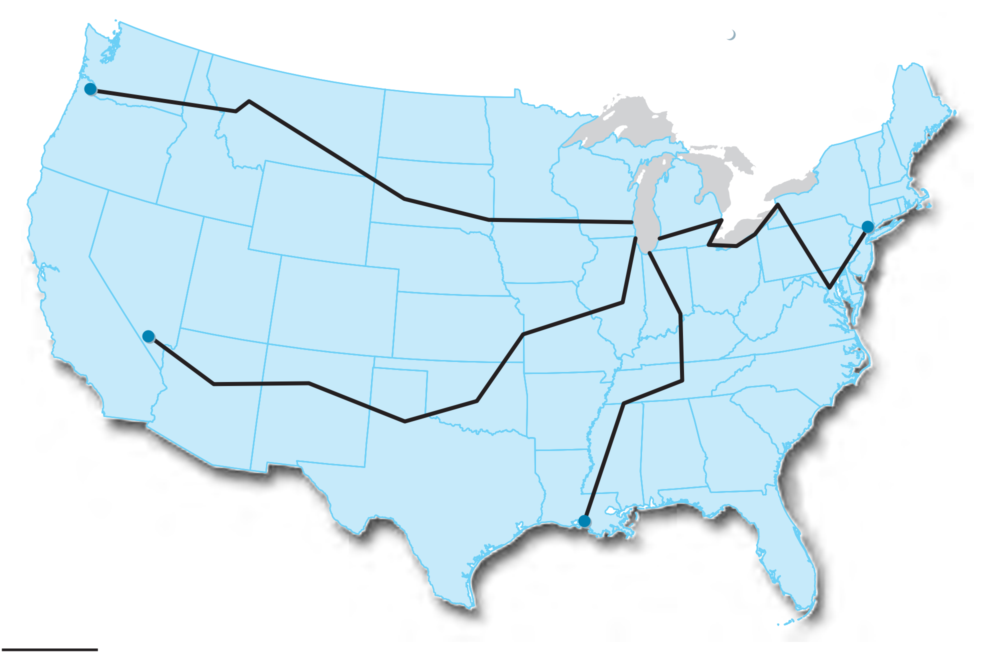
"'El año 2001 fue nuestro 16° año consecutivo de resultados e ingresos récord, a pesar de que existe una economía global más débil', dijo Jeffrey L. Bleustein, presidente y director general de Harley-Davidson, Inc. 'Las ventas mundiales de motocicletas Harley-Davidson del cuarto trimestre eran fuertes, con un crecimiento de 12.9 unidades porcentuales por arriba de las ventas del año pasado'".[1]

EL TEMA DOMINÓ LA SALA CUANDO EL COMITÉ DE PLANIFICACIÓN DE LA CELEBRACIÓN DEL 100° aniversario se reunía para preparar el evento de un año de duración. Era un día cálido de mediados de julio y los miembros del comité planificaban las etapas finales de la celebración de un año de duración del 100° aniversario de Harley-Davidson. La culminación implicaría una excursión, que comenzaría a mediados de agosto en Portland, Las Vegas, Baton Rouge y la ciudad de Nueva York y que terminaría en Milwaukee el 29 de agosto de 2003, a tiempo para una celebración de tres días. El **cuadro 1** muestra las rutas del viaje en motocicleta de los participantes. Los directivos de la empresa esperaban hasta 250,000 participantes en la celebración final del 100° aniversario. Al final de la reunión, el comité planteó la manera de realizar una celebración inolvidable para los conductores de Harley y animar al mismo tiempo a una nueva base de clientes jóvenes a sumarse a su clientela de *baby boomers* de cada vez más edad.

Historia[2]

En 1903, William Harley (de 21 años de edad), dibujante, y su amigo Arthur R. Davidson comenzaron a experimentar con ideas para diseñar y construir sus propias motocicletas. A ellos se unieron los hermanos de Arthur, William, un maquinista, y Walter, un mecánico diestro. La Harley-Davidson Motor Company inició en un cobertizo de 3 × 5 metros ubicado en el patio trasero del hogar de la familia Davidson en Milwaukee, Wisconsin.

Cuadro 1
Mapa del viaje de la celebración del 100° aniversario de Harley-Davidson, 2003



Fuente: www.harleydavidson.com

En 1903 se fabricaron y vendieron tres motocicletas. La producción aumentó a ocho en 1904. Entonces, la empresa se mudó a Juneau Avenue, que es el lugar donde se ubican las oficinas actuales de la empresa. En 1907, la empresa se incorporó.

En 1969, AMF, Inc., un conglomerado que fabrica productos industriales y de esparcimiento adquirió Harley-Davidson. El equipo directivo expandió la producción de 15,000 motocicletas en 1969 a 40,000 en 1974. AMF prefirió los beneficios a corto plazo en vez de invertir en investigación y desarrollo y renovación. Durante este tiempo, los competidores japoneses siguieron mejorando la calidad de sus motocicletas, en tanto que Harley-Davidson comenzó a fabricar máquinas ruidosas, que goteaban aceite, vibraban demasiado, con un mal acabado y difíciles de manejar. En resumen, AMF ignoró la competencia japonesa. En 1975, Honda Motor Company introdujo su Gold Wing, que se convirtió en el estándar de las grandes motocicletas de turismo. Harley-Davidson había dominado ese segmento del mercado durante años. Había una diferencia de precio de 2,000 dólares entre las motocicletas de primera calidad de Harley y la Gold Wing similar de Honda. Esta disparidad ocasionó que los compradores estadounidenses de motocicletas comenzaran a cambiar a motocicletas japonesas. Las empresas de este origen (Suzuki y Yamaha), desde esta época hasta mediados de la década de los ochenta siguieron entrando al mercado de motocicletas pesadas personalizadas, con máquinas semejantes a las de Harley.

Durante la época en que la empresa fue propiedad de AMF, las ventas de motocicletas eran altas, pero los beneficios escasos. La empresa tenía serios problemas con una manufactura de mala calidad y la fuerte competencia japonesa. En 1981, Vaughn Beals, entonces director de la División Harley, y otros 13 administradores, llevaron a cabo una compra apalancada de la empresa por 65 millones de dólares.

La nueva administración instaló un sistema de *Materiales según se necesiten* (MAN, por sus siglas en inglés, *Materials as Needed*) para reducir los inventarios y estabilizar el programa de producción. Además, el sistema obligaba a producción a trabajar con el marketing para generar pronósticos más exactos. Esta confluencia condujo a establecer programas de producción precisos para cada mes, los cuales permitían sólo 10% de variación. La empresa obligó a sus proveedores a mejorar su calidad para disminuir las quejas de los clientes.

En 1985, Citicorp, el principal prestamista de Harley, se negó a prestar más dinero a la empresa. En la víspera de Año Nuevo, cuatro horas antes de una medianoche que habría significado la desaparición de Harley, la empresa firmó un acuerdo con Heller Financial que le permitió mantener sus puertas abiertas. Siete meses más tarde, entre un mercado ávido de nuevas acciones, Harley-Davidson salió

nuevamente a la bolsa. James L. Ziemer, el director de finanzas, dijo rotundamente: “si le pones capital y tratas de crecer demasiado rápido, destruirás todo esto”.[3]

Durante el tiempo en que Harley-Davidson era una empresa privada, la administración invirtió en investigación y desarrollo. Además, adquirió un sistema de diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés, *Computer-Aided Design*) que permitía a la empresa realizar cambios en toda la línea de producción y conservar su estilo tradicional. Estas inversiones realizadas tuvieron éxito rápidamente ya que el punto de equilibrio pasó de 53,000 motocicletas en 1982 a 35,000 en 1986.

En junio de 1993, más de 100,000 miembros de la familia mundial de Harley-Davidson llegaron a casa (Milwaukee) para celebrar el 90º aniversario de la empresa. Willie G. Davidson, vicepresidente de diseño y nieto del cofundador, comentó: “estaba sobrecogido de emoción cuando nuestro desfile avanzaba hacia el centro de Milwaukee. Miré hacia el cielo y dije a los padres fundadores, ‘Gracias, señores’”.

Durante 1993, la empresa adquirió una participación de 49% en Buell Motorcycle Company, una empresa fabricante de motocicletas deportivas y de performance. Esta inversión en Buell ofreció a la empresa la posibilidad de lograr una entrada gradual en nichos seleccionados del mercado de las motocicletas de performance. En 1998, Harley-Davidson poseía la mayor parte de las acciones de Buell, que inició la distribución de un número limitado de motocicletas Buell durante 1994 a concesionarios selectos de Harley-Davidson. Las ventas de Buell fueron:

Año	Ventas	Unidades (millares)
1994	6 millones de dólares	576
1995	14 millones de dólares	1,407
1996	23 millones de dólares	2,762
1997	40 millones de dólares	4,415
1998	53.5 millones de dólares	6,334
1999	63.5 millones de dólares	7,767
2000	58.1 millones de dólares	10,189
2001	61.9 millones de dólares	9,925

La misión de Buell “es desarrollar y emplear tecnología innovadora para mejorar ‘el recorrido’ y proporcionar a los propietarios de una Buell una experiencia en motocicleta que ninguna otra marca pueda proporcionar”. El mercado europeo de motocicletas deportivas y de performance era cuatro veces mayor que su contraparte estadounidense. En 1997 existían 377 concesionarios Buell a nivel mundial.

El 14 de noviembre de 1995, la empresa adquirió prácticamente todas las acciones comunes y equivalentes de acciones comunes de Eaglemark Financial Services, Inc., una empresa en la que había mantenido una participación de 49% desde 1993. Eaglemark daba crédito tanto a fabricantes de productos recreativos como a sus concesionarios y clientes de Estados Unidos y Canadá. La transacción se justificó como una adquisición escalonada bajo el método de compra. El precio de compra de las acciones y equivalentes fue de aproximadamente 45 millones de dólares, que se pagó con fondos generados internamente y préstamos a corto lazo. El exceso del costo de adquisición sobre el valor razonable de los activos netos adquiridos generó aproximadamente 43 millones de dólares de fondo de comercio, que se amortizó en forma lineal durante 20 años.

El 22 de enero de 1996, la empresa anunció su decisión estratégica de descontinuar las operaciones del segmento de Vehículos de transporte para concentrar sus recursos financieros y humanos en su negocio principal de motocicletas. Dicho segmento estaba integrado por la división de Vehículos recreativos (trailers Holiday Rambler), la división de Vehículos comerciales (pequeños vehículos para entregas) y B & B Molders, un fabricante de piezas de plástico moldeado inyectado y mecanizado estándar o personalizado. Durante 1996, la empresa completó la venta del segmento de Vehículos de transporte por un precio de venta global de aproximadamente 105 millones de dólares (alrededor de 100 millones de dólares en efectivo y 5 millones de dólares en pagarés y acciones preferentes).

El otoño de 1997, GT Bicycles fabricó y distribuyó 1000 bicicletas Harley-Davidson Limited Edition a un precio de lista de venta al público de 1700 dólares. La bicicleta, accionada por pedal, tenía un verdadero trabajo de pintura de Harley, guardafangos de diseño exclusivo, un tanque de gasolina simulado y los elementos cromados de una motocicleta Harley Softail. GT Bicycles fabricaba las bicicletas Velo Glide y Harley le había otorgado la licencia para producir la versión limitada. La bicicleta de cuatro velocidades pesaba 20 kilogramos más. Ken Alder, propietario de un taller de bicicletas, expresó: "es un cacharro que nadie desearía realmente manejar". Sin embargo, las bicicletas se vendieron a los compradores en menos de cuatro meses. El precio de reventa de la Limited Edition se incrementó a 3500 dólares y un coleccionista la ofreció en 5000 dólares. En comparación, una persona podía adquirir una motocicleta real Harley XHL 883 Sportster por 5245 dólares.

A partir de 1997 Harley-Davidson realizó una reestructuración interna. El héroe olvidado de la reestructuración de la cadena de suministro de Harley-Davidson era un experto en adquisiciones llamado Garry Berryman, de 48 años de edad, vicepresidente de Administración de materiales y costo de productos. Llegó a Harley después de trabajar en John Deere y Honda Motors. Berryman se unió a la empresa en 1995 y descubrió que la administración de la cadena de suministro estaba descuidada. Había nueve diferentes departamentos de compras que operaban en distintos sitios de la planta, 14 series diferentes de condiciones representativas y casi 4000 proveedores. Ingenieros con escasa o nula experiencia en administración de suministros realizaban la mayor parte de las compras. Para empeorar las cosas, "la opinión de la administración de suministros estaba sepultada bajo tres niveles de profundidad en la jerarquía corporativa", comentó Berryman.

Cuando estaba en Honda, Berryman estudió el *keiretsu* japonés, esto es, grandes empresas integradas verticalmente que mantenían relaciones profundas y confiables con sus proveedores. Él deseaba formar alianzas estratégicas similares con los principales proveedores de Harley, integrándolos en el proceso de diseño y planificación. Berryman pensaba que la nueva tecnología y la Red facilitarían más que nunca establecer estas relaciones y colaborar. Confiaba en que la relación y la estrategia debían dirigir las aplicaciones, no al contrario. Como explicó Dave Cotteleer, administrador de planificación y control de la empresa, "nos basamos en la tecnología para reducir los tiempos de comunicación y las trivialidades administrativas, como el seguimiento de facturas, de tal manera que podamos centrar las relaciones en asuntos más estratégicos. No estamos diciendo, 'aquí está una maravillosa pieza de tecnología. Incluyámosla a la fuerza en nuestro modelo'".[4]

Además, en la década de los noventa, Harley-Davidson vio la necesidad de fabricar una motocicleta para intentar atraer a mercados más jóvenes e internacionales que preferían máquinas más elegantes y rápidas. Harley-Davidson invirtió un monto no revelado de dólares en investigación y desarrollo durante varios años hasta que pudo lanzar al mercado la motocicleta V-Rod de 17,000 dólares. La V-Rod, introducida en 2001, tenía 110 caballos de fuerza, casi el doble que la moto Harley estándar. Además, era el modelo más rápido que la empresa había producido, capaz de alcanzar 95 km/h en 3.5 segundos y 160 km/h en un poco más de ocho segundos. Su velocidad máxima era de aproximadamente 225 km/h. En resumen, la V-Rod era más rápida y más manejable que las voluminosas motos Harley tradicionales.

Todos los demás modelos de Harley tenían motores compuestos de dos cilindros en V, inclinados en un ángulo de 45 grados y enfriados con aire, con árbol de levas en el block; la nueva V-Rod tenía un motor de 1130 cc, con una inclinación de 60 grados, doble árbol de levas y cuatro valores para cada cilindro. La V-Rod tenía una larga distancia entre ejes de 1.70 metros y se manejaba mejor que los otros modelos porque era mucho más ligera. Además, la altura de la V-Rod era sólo de 66 cm, así que se podía adaptar a diversos tipos de conductores.[5] Harley-Davidson esperaba ganar algunos de los mercados más jóvenes con esta nueva motocicleta.

Gobierno corporativo

Junta directiva

La junta directiva estaba integrada por nueve miembros, de los cuales sólo dos eran internos, Richard E. Teerlink, expresidente, y Jeffrey L. Bleustein, presidente y director general. El **cuadro 2** presenta a los miembros de la junta directiva antes de la votación de 2002. De acuerdo con los reglamentos de la empresa, dos de los directores, Richard J. Hermon-Taylor y Teerlink, cuyos periodos terminarían en la junta de 2002, no eran candidatos a reelección. La junta directiva recomendó que George H. Conrades,

Cuadro 2 Junta directiva: Harley-Davidson, Inc.

Barry K. Allen, *presidente, Allen Enterprises, LLC*
Barry ha sido miembro de la junta directiva desde 1992. Su distinguida carrera de negocios lo ha llevado de la industria de telecomunicaciones a dirigir una empresa de sistemas y equipo médico y nuevamente de regreso. Su diversificada experiencia ha sido particularmente valiosa para la junta directiva en las áreas de marketing y transformación organizacional.

Richard I. Beattie, *presidente del comité ejecutivo, Simpson, Thacher & Bartlett*
Dick ha sido un consejero valioso para Harley-Davidson durante casi 20 años. Al paso del tiempo, sus contribuciones evolucionaron y crecieron con la empresa. A principios de la década de los ochenta proporcionó consejo legal y estratégico a los 13 líderes que adquirieron Harley-Davidson de AMF, regresándola a la propiedad privada. También aconsejó al equipo cuando llegó el momento de que la empresa saliera nuevamente a la bolsa en 1986. Dick fue electo para la junta directiva en 1996.

Jeffrey L. Bleustein, *presidente y director general, Harley-Davidson, Inc.*
Jeff comenzó su asociación con Harley-Davidson en 1975, cuando se le pidió que supervisara al Grupo de Ingeniería. Durante su estadía como vicepresidente de ingeniería, Harley-Davidson desarrolló el motor Evolution y estableció los fundamentos de su línea actual de motocicletas de crucero y turismo. Jeff ha demostrado creatividad y visión a lo largo de diversos puestos de liderazgo de alto nivel. En 1996 fue electo para la junta directiva y, en junio de 1997, fue asignado a su puesto actual.

Richard J. Hermon-Taylor, *presidente, BioScience International, Inc. (su periodo terminó en 2002)*
Richard se unió a la junta directiva en 1986 y fue sido asesor de marketing y estrategia de manufactura de Harley-Davidson durante casi 20 años. Su asociación con la empresa empezó cuando estaba en el Boston Consulting Group a mediados de la década de los setenta y fue apreciada a través de los años de intervalo.

Donald A. James, *vicepresidente y director general, Fred Deeley Imports, Inc.*
La sabiduría y el conocimiento de Don sobre la industria de las motocicletas han guiado a la junta directiva desde 1991. Como un veterano con 31 años de antigüedad de distribuidor exclusivo de Harley-Davidson en Canadá, tiene un fuerte sentido de los productos principales de la firma. Don posee un entendimiento agudo de los nuevos procesos concernientes a las motocicletas y productos relacionados y la ventaja competitiva inherente a las relaciones sólidas y duraderas con los concesionarios.

Richard G. LeFauve, *presidente, GM University; vicepresidente senior, General Motors Corporation, jubilado*
Skip se unió a la junta directiva en 1993. Compartió generosamente con Harley-Davidson su experiencia en la industria de vehículos, incluyendo el aprendizaje que adquirió en su puesto anterior como presidente de Saturn. Las semejanzas en la manufactura de bienes duraderos, las tendencias de consumo y la estrategia de marketing hacia clientes permanentes han proporcionado considerables estímulos creativos para los debates de la junta directiva.

Sara L. Levinson, *presidenta y directora general, ClubMom, Inc.*
Sara se unió a la junta directiva en 1996. Entiende el valor y poder de las marcas fuertes. Su papel actual como líder de alto nivel en marketing y licencias, junto con su experiencia previa en MTV, le proporcionan un conocimiento sólido de las industrias de entretenimiento y los segmentos de clientes jóvenes.

James A. Norling, *vicepresidente ejecutivo, Motorola, Inc.; presidente, Sector de Comunicaciones Personales, jubilado*
Jim ha sido miembro de la junta directiva desde 1993. Su carrera en Motorola ha incluido extensas asignaciones de liderazgo de alto nivel en Europa, Medio Oriente y África y ha compartido generosamente su experiencia internacional y comprensión del cambio tecnológico en beneficio de Harley-Davidson.

Richard F. Teerlink, *ex presidente y director general, Harley-Davidson, Inc., jubilado (su periodo terminó en 2002)*
Rich se unió a Harley-Davidson en 1981 y fue electo para la junta directiva en 1982. En 1988 fue designado presidente de la empresa y, en 1989, director general. En 1996 fue nombrado presidente de la junta directiva. A Rich se le atribuye la reestructuración financiera de Harley-Davidson, de empresa privada a empresa de participación pública, de mediados de la década de los ochenta. Su liderazgo fue decisivo para crear en la empresa una cultura basada en valores que gira en torno al desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas con todas las partes interesadas.

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 83.

de 63 años de edad, ocupara uno de esos asientos. Conrades había sido presidente y director general de Akamai Technologies desde abril de 1999, y a partir de agosto de 1998, se asoció con Polaris Venture Partners, una empresa de inversión en sus etapas iniciales. Previamente, había servido como vicepresidente ejecutivo de GTE. El otro asiento permanecería vacío, lo cual reduciría el tamaño de la junta directiva de nueve a ocho miembros.

Los periodos de los directores de la junta se basaban en un sistema escalonado de tres años: a) el periodo que finalizaba en 2002 era el de Sara L. Levinson (51 años de edad); b) los periodos que terminaban en 2003 eran los de Bleustein (62 años de edad), Donald James (58 años de edad) y James A. Norling (60 años de edad) y c) los periodos que vencían en 2004 eran los de Barry K. Allen (53 años de edad), Richard I. Beattie (62, años de edad) y Richard G. LeFauve (67 años de edad).

Los directores que son empleados de Harley-Davidson no reciben ninguna compensación especial por sus servicios en la junta directiva. Aquellos que no son empleados de Harley-Davidson reciben un honorario anual de 25,000 dólares más 1500 dólares por cada reunión regular de la junta directiva, 750 por cada reunión especial, 750 por cada reunión de comités de la junta y una bonificación de 1000 dólares para comprar ropa y accesorios Harley-Davidson® MotorClothes™. De conformidad con el Plan de Acciones para Directores de 1998, un director externo podría recibir 50 o 100% del pago de sus honorarios de cada año natural en acciones, con base en el valor razonable de mercado en el momento de la reunión anual. En 2001, cada director externo recibió la opción de comprar 600 acciones comunes.[6]

Todos los directores y ejecutivos poseían en grupo (19 personas) 4,311,178 acciones (1.4%). Jeffrey E. Bleustein poseía el bloque más grande, con 1,785,993 acciones, que representaban 0.5% de las acciones en circulación. AXA Assurance I.A.R.D. Mutuelle, el principal accionista, poseía 22,324,662 acciones (7.4%).

La declaración de la misión de la empresa era la siguiente: "realizamos sueños a través de la experiencia del motociclismo al proporcionar a los motociclistas y al público en general una línea creciente de motocicletas, productos y servicios de marca en segmentos selectos del mercado".[7]

Administración de alto nivel

Jeffrey E. Bleustein había sido director de la empresa desde 1986. Fue designado vicepresidente ejecutivo en 1991 y presidente y director de operaciones de Motor Company en 1993. En 1997 sucedió a Richard E. Teerlink como presidente y director general. Bleustein, un antiguo profesor de ingeniería de Yale, se unió a AMF a principios de la década de los setenta. En 1981 se incorporó a Harley-Davidson. Trece ejecutivos de Harley, entre ellos Bleustein, adquirieron la empresa en una compra altamente apalancada (80 dólares de deuda por cada dólar de capital) en febrero de 1981. "Antes de que la tinta se secara en el papel estábamos violando la mayoría de nuestros contratos de préstamos", comentó. Su participación actual, menor de 1%, valía 40 millones de dólares.[8]

El **cuadro 3** presenta a los directores corporativos de Harley-Davidson y sus segmentos de negocio, Motor Company, Buell y Financial Services.

La celebración del 100° aniversario

Forbes nombró a Harley-Davidson la "Empresa del año" en 2001 y fue seleccionada por *BusinessWeek* como una de las "Empresas más admiradas". Además, en 2001 fue incluida en la lista de *Fortune* de las "100 mejores empresas donde trabajar" por cuarta vez en cinco años. La empresa dio a conocer su nueva motocicleta, la V-Rod, dirigida a conductores más jóvenes y ricos, con un precio de lista de 16,995 dólares. Ese mismo año la V-Rod fue nombrada la "Moto del año" por *Motorcycle News*. Las ventas al detalle de las motos Harley-Davidson aumentaron 14.4% en 2001 en Estados Unidos. En Japón, Harley-Davidson celebró su 17° año consecutivo de crecimiento con un incremento de ventas de 10.7% en 2001. En 2000 y 2001, Harley-Davidson era el mejor vendedor de motocicletas pesadas en Japón.[9] Con todos estos sucesos, la empresa proseguía hacia la Celebración del 100° Aniversario que duraría todo un año, con emoción, esperanza en el futuro y satisfacción por los logros pasados. La fiesta se había planificado como una celebración de todo un año, a partir del verano de 2002 que culminaría en una fiesta de tres días en Milwaukee a fines de agosto de 2003.

No todo era satisfactorio para la empresa de un siglo de antigüedad. Harley-Davidson, que había luchado para evitar su casi desaparición en la década de los ochenta, enfrentaría a nuevos rivales en un mercado competitivo, el envejecimiento de la base de clientes y la prolongada recesión. Las cifras de ventas proyectadas parecían prometedoras a lo largo de 2003, pero después de vender las ediciones para

Cuadro 3 Directores corporativos, Harley-Davidson, Inc.

Jeffrey L. Bleustein
Presidente y Director general

James M. Brostowitz
Vicepresidente, Contralor y Tesorero

Gail A. Lione
Vicepresidenta, Consejera general y Secretaria

James L. Ziemer
Vicepresidente y Director de finanzas

Liderazgo de Motor Company

Jeffrey L. Bleustein
Director general

Garry S. Berryman
Vicepresidente, Administración de materiales y costo de productos

Joanne M. Bischmann
Vicepresidenta, Marketing

James M. Brostowitz
Vicepresidente y Contralor

Roy Coleman
Administrador general, Operaciones en Tomahawk

Ruth M. Crowley
Vicepresidenta, Mercancía general

William B. Dannehl
Vicepresidente y Administrador general, Operaciones en York

William G. Davidson
Vicepresidente, Diseño

Kart M. Eberle
Vicepresidente y Administrador general, Operaciones en Kansas City

Jon R. Flickering
Vicepresidente, Servicios a distribuidores y ventas en Norteamérica

John A. Hevey
Vicepresidente

Jorge F. Hidalgo
Administrador general, Operaciones en Pilgrim Road

Timothy K. Hoelter
Vicepresidente, Asuntos gubernamentales

Ronald M. Hutchinson
Vicepresidente, Partes y accesorios

Michael D. Keefe
Vicepresidente y Director, Harley-Davidson Owners Group®

Donald C. Kieffer
Administrador general, Operaciones en Capitol Drive

Kathleen A. Lawler
Vicepresidenta, Comunicaciones

Gail A. Lione
Vicepresidenta y Consejera general

James A. McCaslin
Presidente y Director de operaciones

Steven R. Phillips
Vicepresidente, Calidad, confiabilidad y servicios técnicos

John Russell
Vicepresidente y Director administrativo, Europa

Harold A. Scott
Vicepresidente, Recursos humanos

W. Kenneth Sutton, Jr.
Vicepresidente, Mejoramiento continuo

Earl K. Werner
Vicepresidente, Ingeniería

Jerry G. Wilke
Vicepresidente y Administrador general, Regiones de Asia, Pacífico y América Latina

Liderazgo de Servicios Financieros de Harley-Davidson

Lawrence G. Hund
Vicepresidente y Director de finanzas

Donna F. Zarcone
Presidenta y Directora de operaciones

Liderazgo de Buell Motorcycle Company

Erik F. Buell
Presidente y Director técnico

John A. Hevey
Presidente y Director de operaciones

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 84.

coleccionistas, ¿qué le esperaba a Harley-Davidson en 2004? Perdía participación de mercado a favor de rivales japoneses como Honda Motors Co., contemplaba la reducción de precios de algunas motocicletas antiguas que se vendían anteriormente a precios altos y enfrentaba preocupaciones particulares con el marketing debido a su próximo 100° aniversario. Los compradores parecían vacilar, esperando los modelos 2003 de edición para coleccionistas.[10] El año siguiente era aún más incierto. Hubo algunos problemas que la administración enfrentó durante la gala de celebración. Un tema durante la vistosa fiesta fue ganar nuevos clientes jóvenes que llevaran a Harley-Davidson a su segundo siglo.

Harley-Davidson, la maravilla de Milwaukee, que surgió de la casi ruina en 1986 para deslumbrar a inversionistas y conductores por igual con su capacidad de marketing, conocimiento financiero y absoluto misterio, podría enfrentar un tramo de camino escabroso.

Grupo de Propietarios de Harley (HOG)

Un tipo especial de camaradería distinguía a las carreras y otros eventos de motocicletas del Grupo de Propietarios de Harley (HOG, por sus siglas en inglés, Harley-Davidson Owners Group). En eventos y carreras alrededor del mundo, los miembros del HOG se reunían en busca de diversión, aventura y amor por sus máquinas y caminos abiertos. Como el club de motociclistas más grande del mundo,

Cuadro 4
Perfil de HOG y BRAG de 2002: Harley-Davidson, Inc.

Eventos patrocinados por HOG: en 2002 HOG siguió patrocinando eventos de motociclismo a nivel local, regional, nacional e internacional, entre ellos carreras nacionales estadounidenses en Worcester, Maine y Milwaukee, Wisconsin, así como una carrera de recorrido especial que llevó a los participantes a través de la cultura americana en la legendaria Ruta 66 que va de Chicago, Illinois, a Santa Mónica, California. La 11° carrera anual internacional HOG, realizada en Saint-Tropez, Francia, atrajo a decenas de miles de miembros.

Miembros de HOG: cualquier motociclista Harley-Davidson podía convertirse en miembro de HOG. En realidad, el primer año de membresía estaba incluido en la compra de una motocicleta nueva Harley-Davidson. El número de miembros ha crecido rápidamente desde que la organización comenzó en 1983 con 33,000 miembros. Hoy hay 660,000 miembros HOG en 115 países. El patrocinio de los capítulos HOG por distribuidores de Harley-Davidson creció de 49 capítulos en 1985 a 1200 a fines de 2001.

Una visión general de HOG

Miembros a nivel mundial	660,000
Capítulos patrocinados por distribuidores a nivel mundial	1,200
Países con miembros	115

Una visión general de BRAG (Buell Riders Adventure Group, por sus siglas en inglés, Grupo de Turismo de Aventura Buell)

Creado en	1995
Miembros a nivel mundial	10,000
Números de clubes	55

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 28-29.

HOG ofrecía a sus clientes oportunidades organizadas para conducir sus famosas motocicletas. Sus carreras trataban de transmitir la experiencia Harley-Davidson a nuevos clientes potenciales y fortalecían las relaciones entre miembros, concesionarios y empleados de Harley-Davidson.

William G. Davidson, nieto del cofundador, motociclista hasta la médula, y conocido por todos como Willie G., rechazó la incriminación sin negarla del todo. "Hay muchos de esos tipos, pero andan en motocicletas, lo cual es estupendo", comenta, haciendo la observación de que había codirigido recientemente una carrera nacional de grupos HOG canadienses con el principal ejecutivo de Harley, el director general Jeff Bleustein.[11]

En 1995 se creó el Grupo de Turismo de Aventura Buell (BRAG) para reunir a los motociclistas de esta marca y compartir sus experiencias en las carreteras. En 2001, BRAG realizó un evento de regreso al hogar en East Troy, Wisconsin. Harley-Davidson planea el crecimiento de ambas organizaciones con nuevos miembros y capítulos en los años por venir.

El **cuadro 4** proporciona un perfil de los clubes HOG y BRAG. Hasta 2001, había alrededor de 660,000 miembros HOG en alrededor de 1200 clubes. El club BRAG más reciente llegó a 10,000 miembros en más de 55 clubes.

Operaciones extranjeras[12]

Europa, Medio Oriente y África

En la región europea había 381 distribuidores independientes de Harley-Davidson que atendían a 32 mercados nacionales. Esto incluía a 280 distribuidores combinados de Harley-Davidson y Buell. Además, Buell estaba representada también por diez distribuidores que no vendían motocicletas Harley-

Davidson. Esta empresa tenía una infraestructura establecida en Europa, situada lejos de sus oficinas centrales del Reino Unido, y operaba a través de una red de concesionarios independientes atendidos por ocho distribuidores independientes y cinco subsidiarias de marketing y ventas de propiedad total ubicados en Francia, Alemania, Italia, Holanda y el Reino Unido. El equipo de administración europeo se centraba continuamente en la expansión y el mejoramiento de las relaciones con distribuidores y concesionarios por medio del equipo de desarrollo de concesionarios, programas de capacitación especializada, iniciativas de financiamiento de ventas, desarrollo continuo de productos y programas coordinados de marketing, tanto locales como a través de Europa, dirigidos a atraer nuevos clientes. Otras iniciativas incluían el desarrollo de sistemas de información que relacionaban a las subsidiarias europeas directamente con cada uno de los principales distribuidores independientes y la mayoría de los concesionarios ubicados en los mercados de las subsidiarias.

Asia y Pacífico

Existían 240 tiendas Harley-Davidson que atendían a ocho mercados nacionales, de las cuales 82 eran concesionarios combinados Harley-Davidson/Buell y 27 eran únicamente locales de servicio. Además, había sólo dos concesionarios Buell. La administración esperaba que la mayoría de sus oportunidades de crecimiento en la región de Asia y el Pacífico proviniera de sus mercados existentes en Japón y Australia. Harley-Davidson continuaría apoyando sus objetivos de mantener y acrecentar sus negocios en el sudeste asiático, donde los mercados habían seguido estabilizándose en los últimos años.

América Latina

Este mercado estaba integrado por 15 mercados nacionales administrados desde Milwaukee, Wisconsin. El mercado latinoamericano tenía una red de concesionarios diversa que incluía 28 concesionarios de Harley-Davidson. La administración planeaba seguir desarrollando su distribución en Brasil y México, sus dos mercados latinoamericanos más grandes, además de ampliar las actividades de marketing y administración de marcas a través de toda la región.

Canadá

En Canadá había 75 concesionarios independientes Harley-Davidson y un concesionario independiente Buell atendidos por un solo distribuidor. Esta red incluía 25 concesionarios combinados Harley-Davidson y Buell, lo que daba como resultado un total de 26 concesionarios Buell en Canadá.

Segmentos de negocio

"Dirigir una empresa es como manejar una motocicleta. Si vas demasiado lento, volcarás. Si vas demasiado rápido, te estrellarás. En este momento, Harley tiene un equilibrio perfecto".[13]

Harley-Davidson opera en dos segmentos de negocio principales: Motocicletas y productos relacionados (con motocicletas) y Servicios financieros. Los segmentos se analizarán en ese orden. El **cuadro 5** proporciona información financiera sobre los dos segmentos de negocio de la empresa.

Segmento de Motocicletas y productos relacionados

"Cuanto más larga la espera, más amaba Wall Street a Harley".[14]

La tarea principal de este segmento era diseñar, fabricar y vender motocicletas de primera calidad para el mercado de máquinas pesadas. Era mejor conocido por sus productos de motociclismo Harley-Da-

Cuadro 5 Información por segmento de la industria: Harley-Davidson, Inc. (montos en miles de dólares)

A. Resultados e ingresos de las operaciones

Fin de año, 31 de diciembre	2001	2000	1999
Ventas netas e ingresos por servicios financieros			
Ventas netas de motocicletas y productos relacionados	$3,363,414	$2,906,365	$2,452,939
Ingresos por servicios financieros	181,545	140,135	132,741
	$3,544,959	$3,046,500	$2,585,680
Ingresos de las operaciones			
Motocicletas y productos relacionados	$613,311	$487,485	$397,601
Servicios financieros	61,273	37,178	27,685
Gastos corporativos generales	(12,083)	(9,691)	(9,427)
Ingresos operativos	$662,501	$514,972	$415,859

B. Activos, depreciación y gastos de capital

	Motocicletas y productos relacionados	Servicios financieros	Corporativo	Consolidado
1999				
Activos identificables	$1,058,934	$868,711	$184,432	$2,112,077
Depreciación y amortización	107,737	5,813	272	113,822
Gastos de capital netos	162,071	3,565	150	165,786
2000				
Activos identificables	$1,158,813	$856,961	$420,630	$2,436,404
Depreciación y amortización	127,085	6,012	251	133,348
Gastos de capital netos	199,306	4,177	128	203,611
2001				
Activos identificables	$1,385,932	$1,096,239	$636,324	$3,118,495
Depreciación y amortización	146,260	6,618	183	153,061
Gastos de capital netos	285,023	5,193	165	290,381

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 80-81.

vidson®, aunque también ofrecía una línea de motocicletas y productos relacionados bajo la marca comercial Buell®. Las ventas de motocicletas a nivel mundial generaron 80.0%, 79.4% y 79.7% del total de ventas netas en el segmento de motocicletas durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

La mayoría de los productos de motociclismo de marca Harley-Davidson destacaban el estilo tradicional, la simplicidad del diseño, la durabilidad, la facilidad de servicio y el cambio progresivo. El atractivo de Harley sobrepasaba las diferencias de clases, pues agitaba los corazones de los mecánicos y de los titanes corporativos por igual. Malcolm Forbes, el difunto propietario de la revista *Forbes*, fue crucial para introducir las Harley a la élite empresarial a principios de la década de los ochenta.[15]

El conductor de motocicleta estadounidense típico era un hombre de 38 años de edad, casado, que asistió a la universidad y ganaba 44,250 dólares anuales. Con base en los datos que produjo la encuesta realizada a propietarios de motocicletas por el Consejo de la Industria de Motocicletas en 1998, uno de cada 12 propietarios de motos en Estados Unidos era del sexo femenino.[16] El comprador estadounidense promedio de motocicletas Harley-Davidson era un hombre casado, en su cuarta década de la vida, con un ingreso familiar de aproximadamente 78,300 dólares, que adquiriría una motocicleta con propósitos recreativos más que de transporte y era un conductor experimentado. Más de dos tercios de las

Cuadro 6 Perfil demográfico del comprador: Harley-Davidson, Inc.

	2001	2000	1999	1998	1997	1990	1983
Género							
Masculino	91%	91%	91%	93%	93%	96%	98%
Femenino	9%	9%	9%	7%	7%	4%	2%
Edad promedio (años)	45.6	45.6	44.6	44.4	44.6	36.7	34.1
Ingreso familiar promedio ($000)	$78.3	$77.7	$73.8	$73.6	$74.1	$47.3	$38.3
Compradores de 2001							
41%	Fueron propietarios de motocicletas Harley-Davidson anteriormente						
31%	Desprendiéndose de motocicletas de competición						
28%	Nuevos en el motociclismo o no han tenido una motocicleta por lo menos en cinco años						

Fuente: Harley-Davidson Inc., Demographics.com.

ventas estadounidenses de la empresa Harley-Davidson correspondían a compradores que tenían por lo menos un año de educación por arriba de la educación preparatoria y 31% de ellos tenía grados universitarios (vea el **cuadro 6**).

Los productos de motociclismo Buell se destacan por su diseño innovador, su manejo sensible y su rendimiento general. La línea ha consistido tradicionalmente en modelos de performance pesados, impulsados por un motor doble en V de 1200 cc. Sin embargo, en 2000, Buell introdujo el Buell Blast®, un vehículo diseñado específicamente para atraer a nuevos clientes al deporte del motociclismo. Este vehículo, considerablemente más pequeño, ligero y menos costoso que los modelos pesados tradicionales Buell, es impulsado por un motor de un solo cilindro de 492 cc.

El comprador estadounidense promedio de motocicletas pesadas Buell es del sexo masculino, con una edad promedio de 39 años y un ingreso familiar promedio de aproximadamente 61,600 dólares. Alrededor de 3% de todas las ventas estadounidenses de motocicletas pesadas Buell son para personas del sexo femenino. Los documentos internos indican que la mitad de los compradores nunca ha tenido motocicletas anteriormente y más de 95% de ellos nunca había tenido motocicletas Buell. La edad promedio de los compradores es de 38 años, y más de la mitad de ellos del sexo femenino.

El mercado de motocicletas está integrado por cuatro segmentos: estándar, que resaltaba la simplicidad y el costo; de performance, que destacaba el manejo y la aceleración; de turismo, que hacía hincapié en la comodidad y los servicios para viajes de largas distancias; y personalizado, que destacaba el estilo y la adaptación para propietarios individuales.

En este momento, Harley-Davidson fabrica y vende 28 modelos de motocicletas *pesadas de turismo y personalizadas* a precios de venta sugeridos por el fabricante nacional que variaban entre 5695 y 24,995 dólares (vea el **cuadro 7**). El segmento de turismo del mercado de motocicletas pesadas fue iniciado por Harley-Davidson e incluía motocicletas equipadas para viajes de larga distancia con carenados, parabrisas, alforjas y portaequipajes Tour Pak®. El segmento personalizado del mercado incluía motos que presentaban el estilo distintivo relacionado con las clásicas motocicletas Harley-Davidson. Estas motocicletas estaban muy personalizadas por el uso de adornos y accesorios.

Las tradicionales motocicletas pesadas de Harley-Davidson se basaban en variaciones de cinco diseños básicos de chasís, impulsadas por uno de cuatro motores de dos cilindros enfriados con aire, con una configuración en “V” de 45 grados y cilindradas de 883 cc, 1200 cc, 1450 cc y 1550 cc. La recientemente introducida V-Rod™ posee su propio diseño de chasis exclusivo y está equipada con la nueva transmisión Revolution™, un nuevo motor de 1130 cc, de dos cilindros, enfriado por líquido, con una configuración en “V” de 60 grados.

Cuadro 7
Línea de productos de motocicletas 2002: Harley-Davidson, Inc.

Motocicleta	Precio de venta sugerido (dólares)
Buell Blast[1]	4,595
XLH Sportster 883	6,145
XLH Sportster 883 Hugger®	6,545
XL Sportster 883R	6,795
XL883C Sportster 883 Custom	7,690
XLM Sportster 1200	8,425
XL 1200S Sportster 1200 Sport	9,130
XB9S Buell Lightning[1]	9,995
XB9R Buell Firebolt[1]	9,995
XL 1200C Sportster 1200 Custom	10,040
FXD Dyna Glide Super Glider®	12,490
FXST Softail® Standard	13,870
FXDX Dyna Glide Super Glide® Sport	14,510
FLHT/FLHTI Electra Glide® Standard	14,710
FXDXT Dyna Glide Super Glide® T-Sport	15,520
FXSTB Softail® Night Train®	15,575
FXDL Dyna Glide Low Rider®	16,090
FLSTS/FLSTSI Springer®	16,630
FLHR/FLHRI Road King®	16,650
VRSCA V-Rod	16,995
FLSTF/FLSTFI Fat Boy®	17,100
FXDWG Dyna Glide Wide Glider®	17,215
FXSTD Softail® Deuce	17,870
FLTSC/FLSTCI Heritage Softail® Classic	17,870
FLHTC/FLHTCI Electra Glide® Classic	18,070
FLHRCI Road King® Classic	18,310
FLTR/FLTRI Road Glide	18,520
FLSTS/FLSTSI Heritage Springer®	18,615
VRSC V-Rod® VRSCA	18,695
FLHTCUI Ultra Classic®	21,065

Nota:
1. Las Buell Blast, Buell Lightning y Buell Firebolt son fabricadas por Buell Motorcycle Company, que se asoció con Harley-Davidson en 1993 y fue adquirida por esta empresa en 1998.

Fuente: programa de cálculo de pagos www.harley-davidson.com

Aunque había algunas diferencias en accesorios entre las mejores motos de turismo y las de su competencia, por lo general los precios de venta sugeridos eran similares. Los precios de la gama alta de la línea de productos personalizados de Harley-Davidson variaban de precios competitivos hasta otros 50% más altos que los de las motocicletas personalizadas de sus competidores. La porción personalizada de la línea de productos de Harley-Davidson representaba sus volúmenes unitarios más altos y mantenía un precio elevado debido a las características, el estilo y el alto valor de reventa relacionados con los productos personalizados de Harley-Davidson. La motocicleta personalizada de menor cilindrada (la Sportster® de 883 cc) era directamente competitiva en precio con motocicletas comparables disponibles en el mercado. Las encuestas realizadas a compradores al detalle indicaban que, históricamente, más de las tres cuartas partes de los compradores de su modelo Sporster habían tenido anteriormente motocicletas de marcas competitivas, eran completamente nuevos en el deporte del motociclismo o no habían participado en este deporte por lo menos durante cinco años. Desde 1988 la investigación había mostrado de manera consistente que los compradores de motocicletas Harley-Davidson tenían una intención de recompra superior a 90% y que la administración esperaba que las ventas

de su modelo Sporster de 883 cc se convirtieran parcialmente en ventas de sus productos más costosos en el ciclo normal de propiedad de dos a tres años.

Los productos principales de Partes y accesorios (P&A) eran repuestos (Partes Originales para Motocicletas) y accesorios mecánicos y decorativos (Accesorios Originales para Motocicletas). Las ventas netas a nivel mundial de P&A conformaron 15.1, 15.4 y 14.8% de las ventas netas del segmento de Motocicletas en 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

Las ventas netas a nivel mundial de Mercancía general, que incluía ropa MotorClothes™ y artículos de colección, integraban 4.9, 5.2 y 5.4% de las ventas netas del segmento de Motocicletas en 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

La administración también proporcionaba diversos servicios a sus concesionarios y clientes al detalle, entre ellos escuelas de capacitación de servicios, paquetes de software personalizados para concesionarios, entrega de sus motocicletas, una membresía al club para el propietario, un programa de renta de motocicletas y un programa de capacitación para conductores que estaba disponible en Estados Unidos a través de un número limitado de concesionarios autorizados.

Comentarios del presidente y director general[17]

El presidente Jeffrey L. Bluestein dijo en el *Informe anual* de 2001:

> Es un legado forjado por generaciones de personas con pasión por el motociclismo, compromiso de honrar y edificar sobre el pasado y la determinación de buscar nuevas oportunidades para el futuro. En 2001, a pesar de la recesión económica global, Harley-Davidson logró su 16° año consecutivo de resultados y ganancias récord. El resultado consolidado de Harley-Davidson, Inc. fue de 3360 millones de dólares, un incremento de 15.7% por arriba de la cifra de 2000, en tanto que el ingreso neto fue de 437.7 millones de dólares, un aumento de 25.9% con respecto de la cifra del año anterior. Por consiguiente, las ganancias por acción diluida aumentaron de 1.13 a 1.43 dólares, un incremento de 26.4%. Vea los **cuadros 8** y **9**.

Visión general

La venerable empresa de motocicletas no estaba del todo segura.[18] Considere al cliente de Harley Bob Johnson, de 52 años de edad, vicepresidente de una fábrica de herramientas para la industria petrolera con sede en Oren, Utah. En 2000, cuando Johnson compró su Softail Fat Boy, tuvo que esperar cinco meses y pagar 1000 dólares por arriba del precio al detalle sugerido. Incluso entonces, él se consideró afortunado, ya que en Texas, las Harley alcanzaban un precio de 4000 a 5000 dólares por arriba del precio de lista. Sin embargo, en diciembre pasado, consiguió una Electra Glide Classic en 1200 dólares por debajo del precio al detalle y partió en su máquina de turismo súper equipada de 16,770 dólares. “Tenían inventario y en realidad estaban haciendo descuentos”, alardeó.[19]

La lista de espera de clientes para adquirir nuevas motocicletas se redujo de dos años a cuestión de meses. Las primas para concesionarios que variaban regularmente entre 2000 y 4000 dólares habían desaparecido en la mayoría de los modelos. Los concesionarios estaban agradecidos de que la empresa celebrara el centenario a fondo. Pero la pregunta, según un concesionario, era: “¿qué sucederá en 2004?” La respuesta: Harley necesitaba abrirse camino en la curva demográfica con nuevos clientes y, de algún modo, seguir manteniendo la fe en sus antiguos fanáticos. Si no lo hacía, la empresa nacida para ser libre comenzaría su segundo siglo con un crecimiento de las utilidades que estaba condenado a ser leve.[20]

Nuevas motocicletas: la Buell y la V-Rod

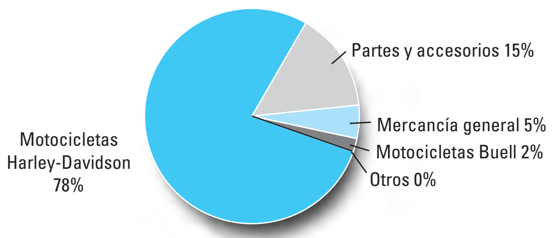
La nueva V-Rod de Harley-Davidson fue introducida en el Centro de Convenciones de Los Ángeles el 12 de julio de 2001. Más de 4000 personas abarrotaron el local para presenciar el tan esperado anuncio de la empresa. Se apagaron las luces de la enorme sala. Los motores rugieron en la oscuridad. Los reflectores se encendieron y siguieron dos bólidos nuevos y centelleantes que avanzaban rugiendo hacia el centro del escenario.[21]

Harley-Davidson se alejó de su enfoque tradicional hacia el estilo con la introducción de la motocicleta V-Rod™. La nueva V-Rod enfriada por líquido, inspirada en la herencia de arrancones de Harley-Davidson, combina las características de una motocicleta de performance con el estilo de una mo-

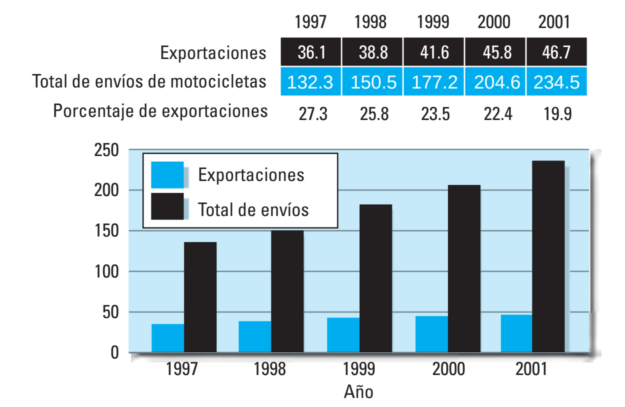
Cuadro 8 **Información financiera elegida y de ventas de Estados Unidos y a nivel mundial: Harley-Davidson, Inc.**

A. Resultados de Motor Company, 2001
(Montos en millones de dólares)

Motocicletas Harley-Davidson	$2,630.1
Partes y accesorios	507.3
Mercancía general	163.9
Motocicletas Buell	61.9
Otros	0.2
Total	**$3,363.4**

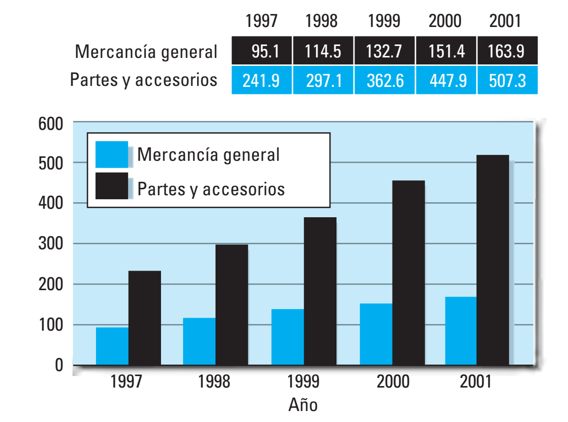


B. Envíos de motocicletas a nivel mundial
(Unidades en millares)



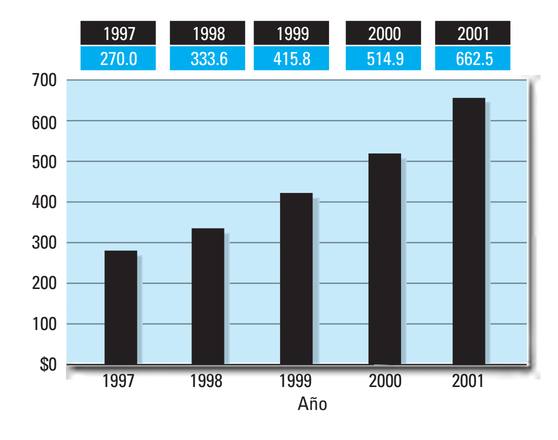
	1997	1998	1999	2000	2001
Exportaciones	36.1	38.8	41.6	45.8	46.7
Total de envíos de motocicletas	132.3	150.5	177.2	204.6	234.5
Porcentaje de exportaciones	27.3	25.8	23.5	22.4	19.9

C. Resultados de Partes y accesorios y Mercancía general a nivel mundial
(Montos en millones de dólares)



	1997	1998	1999	2000	2001
Mercancía general	95.1	114.5	132.7	151.4	163.9
Partes y accesorios	241.9	297.1	362.6	447.9	507.3

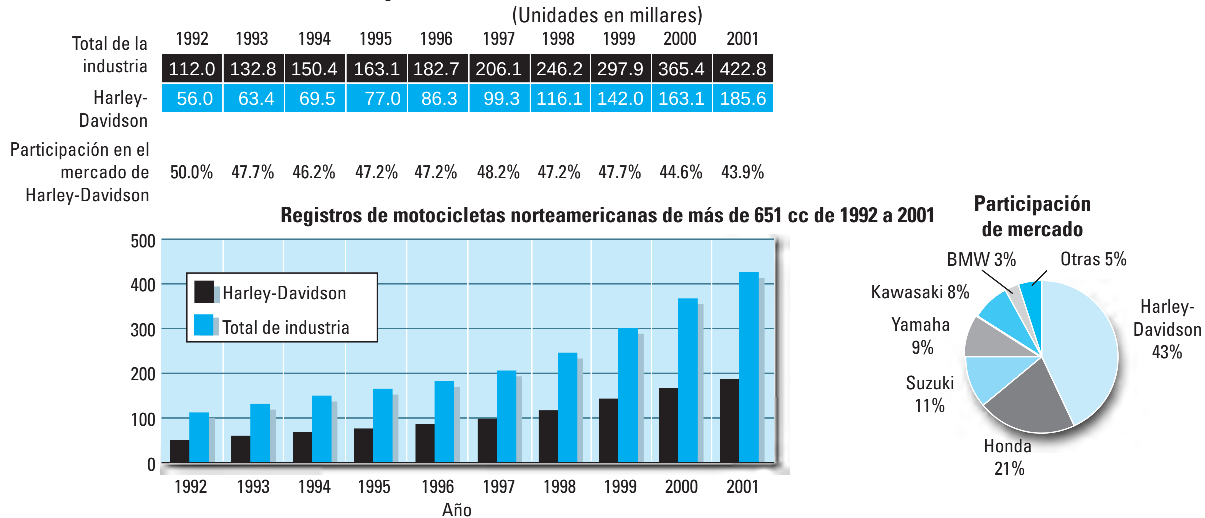
D. Ingreso operativo
(Montos en millones de dólares)



1997	1998	1999	2000	2001
270.0	333.6	415.8	514.9	662.5

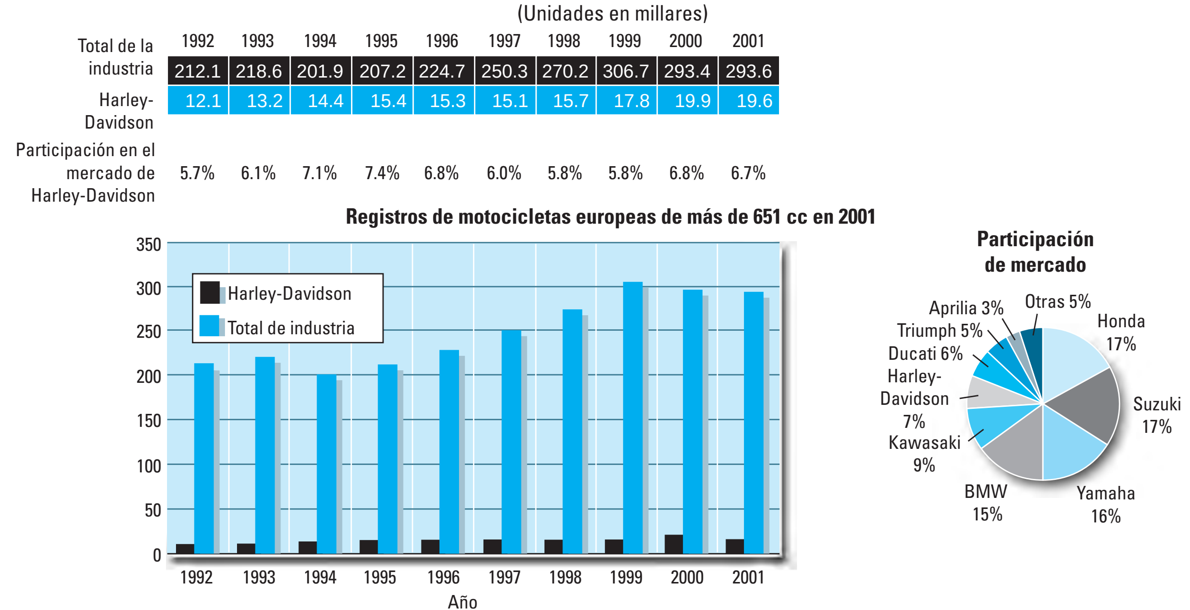
Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual y Forma 10-K de 2001.

Cuadro 9 Registros mundiales: Harley-Davidson, Inc.



A. Registros de motocicletas norteamericanas de más de 651 cc
(Unidades en millares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total de la industria	112.0	132.8	150.4	163.1	182.7	206.1	246.2	297.9	365.4	422.8
Harley-Davidson	56.0	63.4	69.5	77.0	86.3	99.3	116.1	142.0	163.1	185.6
Participación en el mercado de Harley-Davidson	50.0%	47.7%	46.2%	47.2%	47.2%	48.2%	47.2%	47.7%	44.6%	43.9%

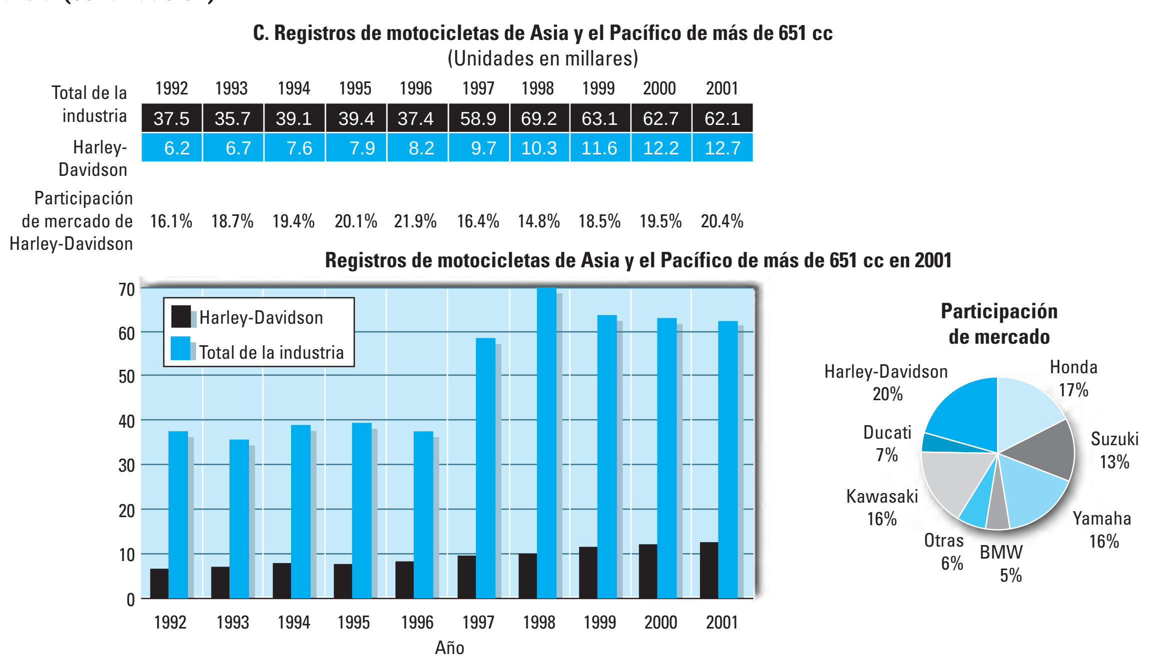


B. Registros de motocicletas europeas de más 651 cc
(Unidades en millares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total de la industria	212.1	218.6	201.9	207.2	224.7	250.3	270.2	306.7	293.4	293.6
Harley-Davidson	12.1	13.2	14.4	15.4	15.3	15.1	15.7	17.8	19.9	19.6
Participación en el mercado de Harley-Davidson	5.7%	6.1%	7.1%	7.4%	6.8%	6.0%	5.8%	5.8%	6.8%	6.7%

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 40.

Cuadro 9 (continuación)



C. Registros de motocicletas de Asia y el Pacífico de más de 651 cc
(Unidades en millares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total de la industria	37.5	35.7	39.1	39.4	37.4	58.9	69.2	63.1	62.7	62.1
Harley-Davidson	6.2	6.7	7.6	7.9	8.2	9.7	10.3	11.6	12.2	12.7
Participación de mercado de Harley-Davidson	16.1%	18.7%	19.4%	20.1%	21.9%	16.4%	14.8%	18.5%	19.5%	20.4%

tocicleta personalizada.[22] El enfriamiento por medio de líquido permitía a los conductores girar y calentar más el motor en cada cambio de velocidad, lo que aumentaba la aceleración. Éste fue un paso gigante para una empresa tan obstinadamente conservadora que fabricó sólo motores enfriados con aire durante 100 años; sus diseñadores no podían soportar la idea de colocar un radiador en el frente de la motocicleta.[23]

La V-Rod era la primera motocicleta verdaderamente nueva de Harley-Davidson Inc., con sede en Milwaukee, en más de 50 años. Una máquina camuflada en su fabricación durante más de seis años, la V-Rod fue diseñada para que tuviera mayor velocidad y manejo, a diferencia de las inmensamente populares motocicletas de turismo de la empresa. La V-Rod fue uno de los factores que influyó en el enorme rendimiento financiero de Harley-Davidson.

El director general de la empresa, Jeffrey Bleustein, estaba muy consciente de su popularidad. Estaba inscrito en la lista de espera de un concesionario local, esperando ansiosamente la llegada de la V-Rod que había ordenado algunos meses antes.[24]

A medida que la empresa aumentó la producción, desaparecieron los cobros adicionales en muchos modelos. El director de finanzas, James L. Ziemer, dijo que Harley deseaba “reducir la brecha” entre la oferta y la demanda para eliminar la antigua práctica (aunque cada vez menor) de vender motocicletas a precios altos.[25] La etiqueta de precio de 17,000 dólares de la nueva V-Rod tampoco pudo ganarse a los compradores más jóvenes.[26] Para ese propósito, Harley invirtió dinero para desarrollar nuevos modelos orientados hacia la juventud. La Harley V-Rod de 17,000 dólares (una motocicleta de asiento bajo, gran potencia, conocida formalmente como un vehículo deportivo de performance y de manera informal como una *crotch rocket*) estaba dirigida a jóvenes arremetedores. Harley también ha tratado de atraer a los jóvenes con la Buell Firebolt (10,000 dólares), su respuesta a las motos deportivas japonesas, y la Buell Blast (4400 dólares), un vehículo de arranque. Pero Buell, una subsidiaria de Harley adquirida en 1998, había capturado sólo 2% del mercado de bicicletas deportivas y Harley fabricó sólo 10,000 V-Rods en 2002. Bleustein insistió en que esas cifras no eran la cuestión: “éstos no son negocios aislados. Son plataformas completamente nuevas en las que proliferarán muchos modelos”.[27]

En la concesionaria Detroit Harley-Davidson/Buell ubicada en Center Line, el propietario Jim Loduca comentó: “ésta es la primera vez en diez años que realmente he tenido producto disponible en el piso, aunque nuestras ventas también han aumentado 14% este año. La empresa ha observado esta curva de demanda muy cuidadosamente. Simplemente están montando la ola. Saben bastante bien que se-

ría catastrófico saturar el mercado". También estaba contento por la salida del producto más destacado de Harley en décadas recientes, la motocicleta atlética V-Rod.[28]

Clay Wilwert, cuya familia posee una concesionaria en Dubuque desde 1959, comentó: "pero, adivinen, cuando la manejaron, se enamoraron de ella. Dijeron, 'Oiga, es tan fantástica que no me adormece las manos'".[29]

Algunos tradicionalistas de Harley dicen que la V-Rod, diseñada para competir con las motocicletas europeas superveloces, se desviaba demasiado de las raíces estadounidenses de la empresa, que tendían a preferir las máquinas de crucero más pesadas. Las concesionarias las vendían en varios miles de dólares por arriba del precio de lista de 16,995 dólares, y son el tema de *Bike Week*.[30]

Licencia[31]

La empresa se esforzó en crear conciencia de la marca "Harley-Davidson" entre el público no conductor y proporcionar una amplia gama de productos para aficionados mediante el licenciamiento de su nombre y numerosas marcas registradas relacionadas. Harley-Davidson licenció la producción y venta de una amplia gama de artículos de consumo, que incluía playeras, joyería, artículos de piel, juguetes y muchos otros productos (Productos licenciados). También licenció el uso del nombre en relación con un café ubicado en Las Vegas. Aunque la mayoría de la actividad de licencia ocurría en Estados Unidos, la empresa expandía continuamente estas actividades en mercados internacionales.

La actividad de licencia proporcionaba una fuente valiosa de publicidad y renombre comercial. Además, había probado ser un medio eficaz para mejorar la imagen corporativa ante los consumidores y constituían una herramienta importante para vigilar el uso ilegal de marcas registradas, con lo cual se protegía la marca Harley-Davidson y su uso. Los ingresos por regalías obtenidos por este medio, incluidos en las ventas netas del segmento de motocicletas, fueron de aproximadamente 32, 31 y 26 millones de dólares durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Aunque los ingresos por regalías de las actividades de licencia eran relativamente pequeños, la rentabilidad de este negocio era alta.

Inventario

Sin embargo, subsistía el problema de retraso del inventario. En el pasado, se requería una espera de hasta dos años para adquirir una motocicleta Harley-Davidson nueva. Las tendencias actuales predecían que el retraso se reduciría casi por completo y se podría dejar prácticamente el inventario en el piso de los concesionarios, un concepto nuevo para Harley-Davidson. "A fin de cuentas, existe más inventario allá afuera", afirma Dean Gianoukos, analista de la industria del entretenimiento de JPMorgan. "La pregunta es: ¿se debe a la economía? ¿Por qué las personas esperan adquirir los modelos 2003 y por eso no compran los modelos 2002? O es que, si aumentas la producción cada año 15%, ¿llegarás finalmente a un límite?" Él tiene una calificación de "compra a largo plazo" en sus acciones, la segunda calificación más alta de JPMorgan.[32] Vea el **cuadro 10** para conocer los Envíos unitarios y las ventas netas de motocicletas de 2000 y 2001.

Los críticos avizoraron problemas más serios para Harley. Dijeron que las ventas habían disminuido y que la empresa había tratado de disimular esta reducción mediante diversas presiones a los concesionarios para que compraran motocicletas que no necesitaban (lo que se conoce como "llenado de canales") y otorgándoles permiso para solicitar préstamos para financiar las compras a través de la división financiera de Harley. Los concesionarios sentían la necesidad de adquirir más inventario porque las asignaciones futuras de los últimos modelos dependían de sus compras pasadas, opinaron los analistas. "No hay duda de que existe mucho más inventario en el piso de los concesionarios y que la empresa matriz, básicamente, ha empujado la mercancía a la red de éstos", expresó Doug Kass de Seabreeze Partners, un fondo de cobertura, quien ha vendido acciones de Harley-Davidson por debajo de su precio de mercado. La empresa no estuvo de acuerdo.[33]

Marketing y distribución[34]

"Es difícil expresarlo en palabras", dijo Joanne Bischmann, vicepresidenta de marketing de Harley-Davidson. "Sabíamos que el inicio de los próximos 100 años de Harley-Davidson exigiría algo que no

Exhibit 10

A. Envíos unitarios y ventas netas de motocicletas: Harley-Davidson, Inc.

	2001	2000	Incremento (Disminución)	Cambio porcentual
Envíos unitarios de motocicletas				
Unidades de motocicletas Harley-Davidson	234,461	204,592	29,869	14.6
Unidades de motocicletas Buell	9,925	10,189	(264)	(2.6)
Total de motocicletas	244,386	214,781	29,605	13.8
Ventas netas (miles de dólares)				
Motocicletas Harley-Davidson	$2,630.1	$2,246.4	$383.7	17.1
Motocicletas Buell	61.9	58.1	3.8	6.6
Total de motocicletas	2,692.0	2,304.5	387.5	16.8
Partes y accesorios de motocicletas	507.3	447.9	59.4	13.3
Mercancía general	163.9	151.4	12.5	8.2
Otros	0.2	2.6	(2.4)	(92.3)
Total de motocicletas y partes relacionadas	$3,363.4	$2,906.4	$457.0	15.7

B. Envíos trimestrales de motocicletas en 2001: Harley-Davidson, Inc.

	T1	T2	T3	T4	2001
Días de envío	60	64	59	62	245
Unidades Harley-Davidson					
Personalizadas	11,455	12,849	12,819	13,691	50,814
De turismo	28,149	30,202	27,632	32,320	118,303
Nacionales	14,550	17,110	16,160	17,524	65,344
Total	**54,154**	**60,161**	**56,611**	**63,535**	**234,461**
Nacionales	40,210	48,018	45,071	53,616	186,915
Internacionales	13,944	12,143	11,540	9,919	47,546
Total	**54,154**	**60,161**	**56,611**	**63,535**	**234,461**
Unidades Buell					
Buell (excepto Blast)	1,593	1,757	1,878	1,208	6,436
Buell Blast	854	711	961	963	3,489
Total	**2,447**	**2,468**	**2,839**	**2,171**	**9,925**

Fuente: Harley-Davidson, Inc. Informe anual 2001, p. 42.

se podía describir fácilmente en palabras, pero que sería una experiencia Harley-Davidson inolvidable para cualquiera que participara. Creemos que el Open Road Tour reúne los requisitos”.[35]

Las actividades de marketing se dividen entre promociones para concesionarios, eventos para clientes, publicidad en revistas y por correo directo, relaciones públicas, programas de cooperación con los concesionarios Harley-Davidson/Buell y, a partir de 2002, anuncios por televisión. En 1999, la empresa inició una alianza estratégica de cinco años con Ford Motor Company que reunió los recursos para centrarse en una serie de empresas técnicas y de marketing. Harley-Davidson también patrocinó actividades como carreras y eventos promocionales especiales y participó en todas las exhibiciones y carreras más importantes de motociclismo para consumidores.

El Grupo de Propietarios de Harley® (“HOG®”), tenía aproximadamente 660,000 miembros a nivel mundial en 2002 y era la organización más grande de la industria integrada por aficionados a las

motocicletas y patrocinada por una empresa. Harley-Davidson formó este club de conductores en 1983, con el propósito de animar a los propietarios de motocicletas de su marca a participar de manera más activa en el deporte del motociclismo. El Grupo de Turismo de Aventura Buell, o "BRAG®", se formó en años recientes y creció hasta una cifra aproximada de 10,000 miembros. BRAG patrocinó eventos, incluyendo carreras y viajes nacionales a través de Estados Unidos para aficionados a las motocicletas Buell.

Los gastos totales en marketing, ventas y publicidad a nivel mundial fueron de aproximadamente 203.1, 189.8 y 164.3 millones de dólares durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

Comercio electrónico[36]

La capacidad de comercio electrónico de Harley-Davidson tuvo su primer año completo de operación en 2001. Su modelo era único en una industria en que, mientras el catálogo en línea era visto desde el sitio web de la empresa, los pedidos se distribuían al concesionario participante autorizado Harley-Davidson que el cliente seleccionaba. A su vez, el concesionario surtía el pedido y se encargaba de cualquier servicio después de la venta que el cliente requiriera. Además de comprar, los clientes navegaban activamente en el sitio, creaban y compartían listas de deseos de productos y utilizaban el localizador de concesionarios.

Ventas internacionales[37]

Las ventas internacionales sumaron alrededor de 597, 585 y 537 millones de dólares, que correspondían a alrededor de 18, 20 y 22% de las ventas netas del segmento de Motocicletas durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente. En 2001, Japón, Canadá y Alemania, en ese orden, representaban los mercados internacionales más grandes y juntos concentraban alrededor de 56% de las ventas a este sector. Harley-Davidson finalizó el año 2001 con una participación de 6.7% del mercado europeo de motocicletas pesadas (más de 651 cc) y una participación de 20.4% del mercado de motocicletas pesadas (más de 651 cc) de Asia y el Pacífico (Japón y Australia).

Distribución[38]

El canal básico de distribución en Estados Unidos de sus motocicletas y productos relacionados estaba integrado por aproximadamente 633 concesionarios de propiedad independiente que daban servicio completo, a los que Harley vendía de manera directa. Este canal incluía 412 concesionarios combinados de Harley-Davidson y Buell. No existen concesionarios sólo para productos Buell. Con respecto a las ventas de nuevas motocicletas, alrededor de 82% de los concesionarios estadounidenses vendían sólo Harley-Davidson. Todos los concesionarios tenían en existencia y vendían repuestos originales, accesorios, así como ropa MotorClothes™ y artículos de colección y daban servicio a las motocicletas de la marca.

La empresa también vendía una pequeña parte de sus repuestos, accesorios y mercancía general a través de tiendas al detalle "no tradicionales". Estos negocios, que son extensiones de la concesionaria principal, consistían en Puntos de Venta Secundarios (SRL, por sus siglas en inglés, *Secondary Retail Locations*), Puntos de Venta Alternativos (ARO, por sus siglas en inglés, *Alternate Retail Outlets*) y Puntos de Venta de Temporada (SRO, por sus siglas en inglés, *Seasonal Retail Outlets*). Los SRL, conocidos también como Talleres Harley, eran sucursales del concesionario principal y se desarrollaron para satisfacer las necesidades de servicio de clientes que viajan. Los Talleres Harley-Davidson también proporcionan repuestos y accesorios, así como ropa MotorClothes y artículos de colección y estaban autorizados para vender motocicletas nuevas. Los ARO se ubicaban principalmente en zonas de mucho tráfico, como centros comerciales, aeropuertos o destinos vacacionales populares y se concentraban en la venta de ropa MotorClothes, artículos de colección y Productos licenciados. Los SRO se

ubicaban en zonas similares de mucho tránsito, pero operaban en sitios provisionales y por temporada, como puestos de ventas. Los ARO y SRO no estaban autorizados a vender motocicletas nuevas. En ese momento, había aproximadamente 65 SRL, 50 ARO y menos de 20 SRO ubicados en Estados Unidos.

Financiamiento para concesionarios y clientes al detalle

La administración creía que los Servicios Financieros de Harley-Davidson (HDFS, por sus siglas en inglés, Harley-Davidson Financial Services) y otras empresas de servicios financieros proporcionaban financiamiento minorista y mayorista adecuado a los concesionarios y clientes tanto nacionales como canadienses de Harley-Davidson. En Europa, HDFS proporcionaba financiamiento mayorista a concesionarios por medio de un acuerdo de empresa conjunta con Transamerica Distribution Finance Corporation. HDFS ejerció su opción de finalizar la empresa conjunta a partir de agosto de 2002 y comenzó desde entonces a atender las necesidades de financiamiento mayorista de los concesionarios europeos de Harley-Davidson.[39]

Base de clientes de Harley-Davidson

"'Las modas no cumplen 100 años, alardea el director general Jeffrey Bleustein".[40]

Los clientes de Harley-Davidson no eran lo que algunas personas esperaban. Esperaban conductores bravucones y no que una buena proporción de ellos fueran trabajadores administrativos y ejecutivos que se distrajeran los fines de semana en sus motocicletas. Los siguientes son comentarios seleccionados de clientes:

"Se trata de una imagen: la libertad del camino, subirte a tu moto y partir, vivir de manera independiente, soltando las cadenas", dijo Dave Sarnowski, profesor y conductor Harley de La Farge, Wisconsin.[41]

"La gente Harley que conozco va a la iglesia, tiene empleos, compra en el centro comercial, de la misma manera que todo el mundo", comentó Angie Robison, de 68 años de edad, de Daytona Beach, que ayuda a su esposo Joe a dirigir un taller de reparación de motocicletas y una tienda de accesorios y recuerdos Harley. "Puedo usar mi ropa de seda aquí y mi ropa de cuero allá y sigo siendo la misma persona".[42]

"Trabajaba en una computadora todo el día para la ciudad y para mí es puro esparcimiento. Uso ropa de cuero porque me protege".[43]

Efecto de los aranceles al acero del presidente Bush

Los aranceles que se aplicaron al acero en 2002 representaron una amenaza para Harley-Davidson y otros usuarios de ese metal. Las sanciones eran para "inducir a la parte que estaría sujeta a ellos a apegarse" a las reglas comerciales internacionales, expresó el vocero Anthony Goce. "La mejor manera de evitarlos es compensarlos", comentó, agregando que los aranceles entrarían en vigor en mayo de 2002. La Unión Europea, integrada por 15 países, protestó por los aranceles estadounidense de hasta 30% sobre algunas importaciones de acero, que, según decía, violaba las reglas de la Organización Mundial de Comercio.[44] Los compradores nacionales de acero, ansiosos por eludir los aranceles de tres años, realizaban cabildeos para presentar su caso a la administración del presidente. Combine eso con las amenazas de Europa de tomar represalias contra el acero y otros artículos estadounidenses (desde las naranjas de Florida hasta las motocicletas Harley) y el resultado podrían ser brechas legales lo suficientemente grandes como para pasar manejando un camión de plataforma con rollos de acero laminado en frío.[45]

¿Resistencia a la recesión?

Harley fue testigo de un crecimiento enorme de las ventas y el precio de las acciones a pesar de la recesión. Sin embargo, algunos analistas se preguntaban si Harley-Davidson sería golpeada por la profunda recesión que enfrentaba el país, aunque después que la mayoría de las empresas estadounidenses. "Durante años, Harley-Davidson y los analistas que cubren la empresa han reportado que el

negocio es resistente a la recesión. Dados los cambios recientes en el panorama económico y político, esta afirmación está siendo puesta a prueba y, por lo que podemos decir, al parecer es cierta… Entre 17 analistas de Wall Street que cubren las acciones, encuestados por Bloomberg, 16 le asignan la calificación de *comprar* y uno de *retener*”.[46] Sin embargo, si la recesión persiste, las motocicletas, según los críticos, son compras que se difieren fácilmente. Ziemer, de Harley-Davidson comentó: “siempre dijimos que éramos resistentes a la recesión, no a prueba de la recesión”.[47]

Competencia[48]

El mercado de motocicletas pesadas (más de 651 cc) era altamente competitivo. Los principales competidores estaban fuera de Estados Unidos y por lo general contaban con más recursos financieros y de marketing. También tenían mayores volúmenes de ventas a nivel mundial y estaban más diversificados. Además de estos competidores establecidos más grandes, había surgido un segmento creciente de competencia en Estados Unidos. Los nuevos competidores de este país por lo general ofrecían motocicletas pesadas de estilo tradicional que competían directamente con muchos de los productos de la empresa. Además, en ese momento tenían volúmenes de producción y ventas menores que los de Harley-Davidson y no poseían una participación significativa del mercado (vea **cuadros 11**, **12** y **13**).

Cuadro 11 Datos de registros de motocicletas pesadas a nivel mundial (desplazamiento del motor de más de 651 cc) (Unidades en millares)

	Porcentaje de participación 2001	2001 Unidades	Porcentaje de participación 2001	2000 Unidades	Porcentaje de participación 2001	1999 Unidades
Norteamérica[1]						
Nuevos registros de Harley-Davidson	43.9%	185.6	44.6%	163.1	47.7%	142.1
Nuevos registros de Buell	0.6%	2.7	1.2%	4.3	1.3%	4.0
Total de registros de la empresa	44.5%	188.3	45.8%	167.4	49.0%	146.1
Total de nuevos registros del mercado		422.8		365.4		297.9
Europa[2]						
Nuevos registros de Harley-Davidson	6.7%	19.6	6.8%	19.9	5.8%	17.8
Nuevos registros de Buell	0.7%	2.2	0.6%	1.9	1.7%	2.1
Total de registros de la empresa	7.4%	21.8	7.4%	21.8	7.5%	19.9
Total de nuevos registros del mercado		293.6		293.4		306.7
Japón y Australia[3]						
Nuevos registros de Harley-Davidson	20.4%	12.7	19.5%	12.2	2.5%	11.6
Nuevos registros de Buell	1.0%	0.7%	1.0	0.7%	1.1	0.7
Total de registros de la empresa	21.4%	13.4	20.5%	12.9	3.6%	12.3
Total de nuevos registros del mercado		62.1		62.7		63.1
Total						
Nuevos registros de Harley-Davidson	28.0%	217.9	27.1%	195.2	25.7%	171.5
Nuevos registros de Buell	0.7%	5.6	0.9%	6.9	1.0%	6.8
Total de registros de la empresa	28.7%	223.5	28.0%	202.1	26.7%	178.3
Total de nuevos registros del mercado		778.5		721.5		667.7

Notas:
1. Incluye Estados Unidos y Canadá. Datos proporcionados por el Consejo de la Industria de Motocicletas (MIC, por sus siglas en inglés, *Motorcycle Industry Council*). El MIC revisó sus datos para 2000.
2. Incluye Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Holanda, España, Suiza y Reino Unido. Datos proporcionados por Giral, S.A.
3. Datos proporcionados por JAMA y ABS.

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Forma 10-K, p. 10.

Cuadro 12
Participación de mercado de motocicletas pesadas estadounidenses (desplazamiento del motor de más de 651 cc)1

	2001	2000	1999	1998
Nuevos registros estadounidenses				
(miles de unidades)				
Total de nuevos registros del mercado	394.3	340.0	275.6	**227.1**
Nuevos registros de Harley-Davidson	177.4	155.1	134.5	109.1
Nuevos registros de Buell	2.6	4.2	3.9	3.2
Total de nuevos registros de la empresa	180.0	159.3	138.4	**112.3**
Porcentaje de participación de mercado				
Motocicletas Harley-Davidson	45.0%	45.6%	48.8%	48.1%
Motocicletas Buell	0.7	1.2	1.4	1.4
Total de la empresa	45.7	46.8	50.2	49.5
Honda	20.5	18.5	16.4	20.3
Suzuki	10.8	9.3	9.4	10.0
Kawasaki	8.0	9.0	10.3	10.1
Yamaha	7.9	8.4	7.0	4.2
Otras	7.1	8.0	6.7	5.9
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota:
1. El registro de motocicletas y la información de la participación en el mercado procede de datos publicados por el Consejo de la Industria de Motocicletas (MIC). El MIC revisó sus datos de 1997 y 2000 y esta tabla refleja los datos revisados.

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Forma 10-K, p. 9.

La competencia en el mercado de motocicletas pesadas se basaba en diversos factores, entre ellos el precio, la calidad, la confiabilidad, el estilo, las características del producto, la preferencia del cliente y las garantías. Harley-Davidson hacía hincapié en la calidad, la confiabilidad y el estilo de sus productos y ofrecía un año de garantía. Apoya el estilo de vida del motociclismo en forma de eventos, paseos, carreras, HOG® y su financiamiento a través de HDFS, como una ventaja competitiva. En general, los precios de reventa de motocicletas Harley-Davidson usadas, como un porcentaje de los precios cuando son nuevas, son significativamente más altos que los similares de las motocicletas usadas de los competidores.

A nivel nacional, Harley-Davidson competía con mayor intensidad en los segmentos de motocicletas de turismo y personalizadas del mercado de motos pesadas, que en conjunto representaban 79, 78 y 79% del total de ventas unitarias de motocicletas pesadas en Estados Unidos durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Las motocicletas personalizadas y de turismo eran generalmente los vehículos más costosos del mercado y los más rentables. Durante 2001, el segmento de las motocicletas pesadas, que incluía las motocicletas estándar, de performance, de turismo y personalizadas, representaba aproximadamente 50% del total del mercado de motocicletas estadounidenses (motocicletas de carretera, de enduro y motonetas) en términos de nuevas unidades registradas.

Durante los últimos 14 años, Harley-Davidson encabezó la industria en el sector de ventas de unidades nacionales (Estados Unidos) de motocicletas pesadas. La participación en este mercado fue de 45.7% en 2001, en comparación con 46.8% en 2000. La participación de mercado disminuyó ligeramente en 2001 como resultado de las continuas limitaciones de la capacidad productiva; sin embargo, esta participación es todavía significativamente mayor que la de su principal competidor en el mercado nacional, que finalizó 2001 con sólo 20.5%.

Capacitación y seguridad de conductores

"Cada vez más, los conductores de motocicletas que fallecen están en su cuarta, quinta y sexta décadas de la vida", comentó Susan Ferguson, vicepresidenta de investigación del Instituto de Seguros para la Seguridad en Carreteras, el cual realizó el estudio.[49] Los conductores mayores de 40 años representa-

Cuadro 13 Estadísticas de registro de la industria de motocicletas (unidades):

Estados Unidos y Canadá	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**	**1997**
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	422,787	365,399	297,900	246,214	205,407
Volumen de H-D	185,571	163,136	142,042	116,110	99,298
Volumen de Buell	2,695	4,306	4,022	3,333	1,912
Volumen total de HDI	188,266	167,442	146,064	119,443	101,210
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	15.7%	22.7%	21.0%	19.9%	15.1%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	12.4%	14.6%	22.3%	18.0%	16.6%
Participación de mercado de HDI	44.5%	45.8%	49.0%	48.5%	49.3%

Europa	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**	**1997**
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	293,554	293,424	306,748	270,212	250,293
Volumen de H-D	19,563	19,870	17,836	15,650	15,286
Volumen de Buell	2,171	1,912	2,079	1,600	771
Volumen total de HDI	21,734	21,782	19,915	17,250	16,057
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	0.4%	–4.3%	13.5%	8.0%	11.4%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	–0.2%	9.4%	15.4%	7.4%	4.6%
Participación de mercado de HDI	7.4%	7.4%	6.5%	6.4%	6.4%

Japón y Australia	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**	**1997**
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	62,069	62,667	63,097	69,222	58,880
Volumen de H-D	12,662	12,213	11,642	10,273	9,686
Volumen de Buell	651	658	701	532	426
Volumen total de HDI	13,313	12,871	12,343	10,805	10,112
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	–0.9%	–0.7%	–8.8%	17.6%	57.4%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	3.4%	4.3%	14.2%	6.9%	20.8%
Participación de mercado de HDI	21.4%	20.5%	19.6%	15.6%	17.2%

Total	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**	**1997**
Volumen de motocicletas de más de 651 cc	778,410	721,490	667,694	585,648	514,580
Volumen de H-D	217,796	195,219	171,520	142,033	124,270
Volumen de Buell	5,517	6,876	6,802	5,465	3,109
Volumen total de HDI	223,313	202,095	178,322	147,498	127,379
Cambio porcentual del volumen de motocicletas de más de 651 cc	7.9%	8.1%	14.0%	13.8%	16.8%
Cambio porcentual del volumen total de HDI	10.5%	13.3%	20.9%	15.8%	15.3%
Participación de mercado de HDI	28.7%	28.0%	26.7%	25.2%	24.8%

Notas:

1. Datos proporcionados por R.L. Polk & Company (1991-1996), Consejo de la Industria de Motocicletas (1997-1998), Consejo de la Industria de Motocicletas y Ciclomotores, Giral, S.A., Oficina Australiana de Estadísticas y Asociación de Fabricantes de Automóviles Japoneses.
2. El volumen total de HDI incluye a Portugal. El volumen total de motocicletas de más de 651 cc no incluye a Portugal.
3. Éstos son registros reales de motocicletas. Los registros de Harley-Davidson, Inc. son generalmente menores que las ventas reales debido a diferencias de coordinación.

Fuente: www.harley-davidson.com.

ron 40% de todos las muertes en 2000, porcentaje mayor al 14% de 1990. Parte de la razón del drástico incremento de las muertes de conductores de mayor edad es el número creciente de hombres y mujeres mayores de 40 años que compran motocicletas, dice el IIHS.

En 2000, Harley-Davidson lanzó un programa de instrucción denominado Rider's Edge, operado a través de concesionarios. Los principiantes pagaban alrededor de 225 dólares por 25 horas de clase.

El programa se extendió a 42 concesionarios en 23 estados y graduó a 3800 conductores en 2002. Cuarenta y cinco por ciento eran mujeres, 86% compró algo y 25% adquirió una Harley-Davidson o Buell en un periodo de tres meses. "Participar en una concesión con Harley puede ser intimidante", comentó Lara Lee, quien dirigió el programa. "Nosotros les proporcionamos una base de operaciones y hacemos que conduzcan".[50]

Manufactura de motocicletas[51]

La estrategia de fabricación continua se diseñó para aumentar la capacidad, mejorar la calidad de los productos, reducir los costos e incrementar la flexibilidad para responder a cambios en el mercado. Harley-Davidson incorporó técnicas de manufactura centradas en el mejoramiento continuo de sus operaciones, las cuales están diseñadas para controlar los costos y mantener la calidad. Estas técnicas, que incluían la participación de los empleados, principios de inventario justo a tiempo, acuerdos de colaboración con los sindicatos locales, organizaciones de trabajo de alto rendimiento y control de procesos estadísticos, se diseñaron para mejorar la calidad de los productos, la productividad y la utilización de activos en la fabricación de las motocicletas Harley-Davidson.

El uso de principios de inventario justo a tiempo le permitió minimizar sus inventarios de materias primas y trabajo en proceso, así como los costos de chatarra y de repetición de procesos. También le permitió reaccionar de manera más veloz ante cambios en los diseños de ingeniería, mejoramientos de la calidad y demandas del mercado. Harley-Davidson ha capacitado a la mayoría de sus empleados de manufactura en solución de problemas y métodos estadísticos.

La administración de la empresa creía que el mercado mundial de motocicletas pesadas (de más de 651 cc) seguiría creciendo y planeaba aumentar su producción para poder sostener el crecimiento de las unidades enviadas. Durante 2001, la empresa comenzó a trabajar en los planes de expansión de su capacidad que se llevarían a cabo en dos de sus instalaciones de manufactura. Estos planes incluían una expansión de 32,500 metros cuadrados en la instalación de ensamblaje de York, Pennsylvania, y una expansión de 5600 metros cuadrados en la instalación de Tomahawk, Wisconsin. La empresa comenzó a invertir en estos planes durante 2001 y continuó invirtiendo capital relacionado con ellos durante 2002 y 2003. Con base en los resultados logrados en 2001, la meta de producción anual de 2002 aumentó a 258,000 unidades Harley-Davidson.

Las técnicas de manufactura empleadas en Buell, BMC, que eran muy similares a las del resto de la empresa, se diseñaron para proporcionar un control de costos y productos de calidad en un ambiente de volumen más bajo. Su equipo de desarrollo de productos estaba ubicado muy cerca de las instalaciones de producción para garantizar que los nuevos productos y las actividades de cambio anual de modelo se coordinaran antes y durante el lanzamiento. Las técnicas de manufactura utilizadas incluían la participación de los empleados, y se hacía hincapié en una fuerza laboral altamente flexible y participativa. La nueva transmisión se fabricó en las instalaciones de manufactura de Kansas City, Missouri, por medio de su empresa conjunta con Porsche AG, de Stuttgart, Alemania, establecida en 1997.

Finalmente, Harley-Davidson operaba una instalación de ensamblaje en Brasil que importaba componentes y subconjuntos hechos en Estados Unidos para montaje final en ese país. El ensamblaje de componentes importados hechos en Estados Unidos aumentaba la disponibilidad de motocicletas Harley-Davidson en Brasil y reducía los aranceles e impuestos, haciéndolas más asequibles para un grupo mayor de clientes brasileños. La instalación, que operaba desde mediados de 1999, ensamblaba modelos selectos de motocicletas para el mercado brasileño, con volúmenes de 2002 menores a 1000 unidades anuales.

Materias primas y componentes de compra[52]

Harley-Davidson ha trabajado para establecer relaciones de largo plazo mutuamente beneficiosas con sus proveedores. A través de estas relaciones, obtuvo acceso a recursos técnicos y comerciales para aplicarlos directamente a iniciativas de diseño de productos, desarrollo y manufactura. Esta estrategia

produjo una mejor integridad técnica de los productos, la aplicación de nuevas características e innovaciones, la reducción de tiempos de espera en el desarrollo de productos y el incremento de una manufactura más fácil y rápida en las introducciones de nuevos vehículos.

La empresa compraba todas sus materias primas, principalmente colados de acero y aluminio, piezas forjadas, láminas y barras y ciertos tipos de componentes para motocicletas, como carburadores, baterías, llantas, asientos, componentes eléctricos e instrumentos. No ha anticipado dificultades importantes para obtener materias primas o componentes para lo cual depende de una fuente limitada de suministro.

Como parte de su plan estratégico de crecimiento sostenible, Harley-Davidson Motor Company anunció sus planes de mudar el ensamblaje de su familia de motocicletas Dyna Glide a su instalación de Kansas City, Missouri. Todos los modelos Dyna Glide se ensamblaban en ese momento en York, Pennsylvania. “En nuestros esfuerzos continuos por reducir la brecha entre la oferta y la demanda, Harley-Davidson reubicará la línea de York en Kansas City, Missouri”, indicó el presidente y director de operaciones de Motor Company, Jim McCaslin. “El cambio se realiza en este momento para que Harley-Davidson pueda utilizar de manera más completa estos activos y aumentar su capacidad con el paso del tiempo”, comentó McCaslin. La familia Dyna Glide era una de las cinco familias de motocicletas que fabricaba Harley-Davidson: Sportster, Softail, Dyna, Touring y la nueva familia VRSC. Los modelos Dyna representaban aproximadamente 15% de su producción total.[53]

Finalmente, la empresa esperaba desarrollar su portal web para proveedores, www.H-dsn.com lanzado en julio de 2000, había sido principalmente una red para cuentas por pagar. Los proveedores se podían conectar y revisar sus cuentas, además de efectuar sus propios balances. El departamento de cuentas por pagar de Harley reportaba que desde el lanzamiento del portal había advertido una disminución de 90% en las llamadas telefónicas a proveedores de parte de los usuarios. En 2001, 83 proveedores usaban el portal. Ingresaban para revisar especificaciones de envíos o formas de acceso para evaluaciones de productos. En 2002, el sitio enviaba 12 meses de volúmenes pronosticados y programas a todos los proveedores. Además, se esperaba que H-dsn.com adquiriera capacidades de transacción. Esto era especialmente útil para pequeños proveedores que no habían podido conectarse al sistema de intercambio electrónico de datos de Harley. “Nuestra meta”, expresó Cotteleer, “es lograr que el proveedor realice su propio reabastecimiento mediante el empleo del sitio. Ellos pueden ver cuáles son nuestras tasas de consumo, en vez de tratar de realizar pronósticos con base en información histórica”.[54]

Investigación y desarrollo[55]

Harley-Davidson consideraba que la investigación y desarrollo era importante para su capacidad de encabezar la definición del mercado de motocicletas de turismo y personalizadas y desarrollar productos para el segmento de performance. En años recientes estableció un Centro de Desarrollo de Productos (CDP) de Motor Company de 20,000 metros cuadrados, que actualmente es sujeto de una ampliación de 15,000 metros cuadrados. También poseía y operaba una instalación de investigación y desarrollo de Buell de 4000 metros cuadrados. El diseño innovador del CDP reunía a empleados de diseño, compras y manufactura con profesionales en regulación y representantes de proveedores para crear una metodología simultánea de desarrollo de productos y procesos. Incurrieron en gastos de investigación y desarrollo de aproximadamente 80.7, 75.8 y 70.3 millones de dólares durante 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

Patentes y marcas registradas[56]

Harley-Davidson poseía patentes que cubrían sus motocicletas, productos relacionados y procesos para su producción. Ha aumentado sus esfuerzos para patentar su tecnología y ciertos diseños de motocicletas y exigir el cumplimiento de esas patentes. La administración consideró que esas acciones eran importantes ya que las ganancias aumentaban con nuevos productos, diseños y tecnologías.

Las marcas registradas eran importantes para el negocio de motocicletas y las actividades de licencia de Harley-Davidson. Poseía un fuerte programa global de registro de marcas y vigilancia para fortalecer el valor de las marcas registradas relacionadas con sus productos y servicios, evitar el uso ilegal de dichas marcas y mejorar su imagen y las relaciones con los clientes. La administración creía que la marca registrada Harley-Davidson y su logotipo registrado Bar and Shield eran activos muy valiosos y reconocidos por el público. La marca registrada Buell es bastante conocida en círculos de motocicletas de performance, al igual que el logotipo relacionado de Pegaso. La administración realizaba esfuerzos para garantizar que cada una de estas marcas fuera mejor conocida a medida que se expandía el negocio de Buell. Además, la empresa usa muchas otras marcas registradas, nombres comerciales y logotipos que están registrados tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Entre las marcas registradas de H-D Michigan, Inc. estaban las siguientes: Harley-Davidson, H-D, Harley, el logotipo Bar & Shield, MotorClothes, el logotipo de MotorClothes, Rider's Edge, Harley Owners Group, HOG, el logotipo de HOG, Softail, Sporster y V-Rod. La marca registrada Harley-Davidson se ha usado desde 1903 y el logotipo registrado Bar and Shield desde 1910. Entre las marcas registradas de Buell Motorcycle Company están las siguientes: Buell, el logotipo de Pegaso y BRAG. La marca registrada Buell se ha utilizado desde 1984.

Estacionalidad[57]

En general, Motor Company no ha experimentado importantes fluctuaciones de temporada de sus ventas. Este equilibrio se ha debido principalmente a una fuerte demanda de las motocicletas Harley-Davidson y productos relacionados, así como a la disponibilidad de acuerdos de financiamiento de planes de piso para sus concesionarios independientes norteamericanos y europeos. Los financiamientos de planes de piso permitían a los concesionarios crear sus niveles de inventario con anticipación a las temporadas de ventas de primavera y verano.

Regulaciones[58]

Las autoridades federales, estatales y locales habían impuesto diversos requisitos de control ambiental relacionados con la contaminación de aire, agua y por ruido que afectaban a la empresa y sus operaciones. Harley-Davidson se esforzaba en cerciorarse de que sus instalaciones y productos se apegaran a todas las regulaciones y estándares ambientales vigentes.

Las motocicletas estaban sujetas a la certificación de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA, por sus siglas en inglés, Environmental Protection Agency), para cumplir con las normas vigentes de emisiones y ruidos, y de la Junta de Recursos del Aire del Estado de California (CARB, por sus siglas en inglés, State of California Air Resources Board) con respecto a las normas más estrictas del CARB en cuanto a emisiones. Las motocicletas que se vendían en California también estaban sujetas a ciertas normas con relación al tubo de escape y emisiones evaporativas, exclusivas de este estado. Sus motocicletas se habían certificado para cumplir totalmente con todas las normas vigentes. Las normas de emisiones de motocicletas de CARB serían más estrictas para los modelos de 2004 y 2008, respectivamente. Además, la Unión Europea estaba considerando imponer mayor rigidez a sus normas sobre emisiones y ruido de motocicletas, las cuales ya eran más estrictas que las de la EPA. De modo similar, los niveles de ruido y emisiones de motocicletas se estaban volviendo más rígidas en Japón, así como en ciertos mercados emergentes. Por consiguiente, Harley-Davidson continuaría incurriendo en cierto nivel de costos de investigación y desarrollo y producción relacionados con las emisiones y ruido de motocicletas en el futuro previsible.

Harley-Davidson, como una empresa fabricante de productos de motociclismo, estaba sujeta a la Ley Nacional de Seguridad del Tránsito y Vehicular, aplicada por la Administración Nacional de Seguridad en el Tráfico de Carreteras (NHTSA, por sus siglas en inglés, National Highway Traffic Safety Administration). La empresa había certificado ante la NHTSA que sus motocicletas cumplían plenamente con todas las normas federales de seguridad vehicular vigentes y regulaciones relacionadas. Harley-Davidson ha lanzado, de vez en cuando, ciertos llamados a revisión voluntarios. Durante los últimos tres años, lanzó 24 llamados a revisión voluntarios con un costo total aproximado de 16.5 mi-

llones de dólares. La administración mantenía reservas para todos los costos estimados con relación a los llamados a revisión en el periodo en que éstos se anunciaron.

Empleados[59]

El 31 de diciembre de 2001, el segmento de Motocicletas tenía alrededor de 8100 empleados. Los trabajadores sindicalizados de instalaciones de manufactura y distribución de motocicletas de Wauwatosa, Menomonee Falls, Franklin y Tomahawk, Wisconsin y Kansas City, Missouri, estaban representados principalmente por el Sindicato Internacional de Trabajadores de Energía, Papel, Químicas e industrias afines (PACE, por sus siglas en inglés, Paper Allied-Industrial Chemical and Energy Workers International Union) de la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por sus siglas en inglés, American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations), así como por la Asociación Internacional de Maquinistas y Trabajadores Aeroespaciales (IAM, por sus siglas en inglés, International Association of Machinist and Aerospace Workers). Los trabajadores de producción de la planta de manufactura de motocicletas de York, Pennsylvania, estaban representados principalmente por la IAM. El contrato colectivo de trabajo con el PACE y la IAM de Wisconsin expirará el 31 de marzo de 2008, el contrato colectivo de trabajo con el PACE y la IAM de Kansas City finalizará el primero de agosto de 2007 y el contrato colectivo de trabajo con la IAM de Pennsylvania terminará el 2 de febrero de 2007.

Alrededor de 50% de los 8000 empleados de Harley-Davidson manejaban motocicletas de esta empresa. Todos ellos, inclusive Bleustein, recurrieron a concesionarios para adquirirlas. De esta manera, los empleados eran testigos directos de la experiencia del cliente.

Compromisos y contingencias[60]

Harley-Davidson estaba sujeta a demandas legales y otras reclamaciones relacionadas con cuestiones ambientales, de productos y de otro tipo. Para determinar las reservas requeridas debido a estos asuntos, la administración y el consejo legal analizaron cada caso individual y consideraron la probabilidad de resultados o fallos adversos, así como el alcance potencial de la pérdida probable. Las reservas requeridas se supervisaban en forma continua y se actualizaban con base en nuevos desarrollos o nueva información sobre cada cuestión.

Demandas legales[61]

En enero de 2001, Harley-Davidson, por iniciativa propia, notificaba, a cada propietario de los modelos 1999 e inicios de 2000 de motocicletas Harley-Davidson equipadas con motores Twin Cam 88 y Twin Cam 88B, que la empresa estaba ampliando la garantía de una leva de freno trasero a cinco años u 80,000 kilómetros. Posteriormente, el 28 de junio de 2001, se interpuso una supuesta demanda colectiva a nivel nacional contra Harley-Davidson ante la Corte estatal del condado de Milwaukee, Wisconsin; fue enmendada por medio de una demanda presentada el 28 de septiembre de 2001. La demanda argumentaba que esta leva de freno trasero era defectuosa y sostenía varias teorías legales. La demanda pretendía una compensación punitiva inespecífica para los propietarios afectados, una orden que obligara a Harley-Davidson a reparar los motores y otros beneficios. La administración creía que la ampliación de la garantía que anunció en enero de 2001 resolvía adecuadamente el problema de los propietarios afectados. Además, había establecido reservas para la ampliación de esta garantía. Harley-Davidson presentó una moción para desestimar la demanda enmendada y, el 27 de febrero de 2002, la moción fue concedida por la Corte y la demanda enmendada fue desestimada por completo.

Además, Harley-Davidson participaba con agencias gubernamentales en diversos asuntos ambientales, incluyendo uno relacionado con la contaminación del suelo y agua subterránea en su instalación de York, Pennsylvania (la Instalación). La Instalación había sido usada anteriormente por la Marina de Estados Unidos y AMF (la corporación predecesora de Minstar). Harley-Davidson compró la Instalación a AMF en 1981. Aunque la administración no estaba segura del grado de contaminación ambiental en la Instalación, había trabajado con el Departamento de Protección Ambiental de Pennsylvania

para llevar a cabo ciertas actividades de investigación y saneamiento, incluyendo un estudio de viabilidad y una investigación correctiva de todo el sitio. En enero de 1995, la empresa estableció un acuerdo de resolución (el Acuerdo) con la Marina. El Acuerdo les imponía a ambas partes que depositaran en un fideicomiso montos equivalentes a 53% y 47%, respectivamente, de costos futuros relacionados con actividades de investigación y saneamiento en la Instalación (costos de respuesta). El fideicomiso administraba el pago de los costos de respuesta en la Instalación, como se establecía en el acuerdo. Recientemente, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) advirtió a la administración que consideraba que algunas actividades de saneamiento de Harley-Davidson en la Instalación estaban sujetas a los programas de medidas correctivas de la EPA y ofreció a la empresa la opción de abordar las medidas correctivas bajo un acuerdo promovido por la instalación. Los objetivos y procedimientos de las medidas correctivas promovidas por la instalación eran congruentes con la investigación y saneamiento ya realizados bajo el acuerdo con la Marina. Aunque había mucha incertidumbre con respecto a la naturaleza y el alcance de la resolución ambiental que se requeriría finalmente en la Instalación, con base en la información preliminar disponible en ese momento para la administración y tomando en cuenta el acuerdo de Harley-Davidson con la Marina, la empresa calculó que incurriría en costos de respuesta futuros de aproximadamente cinco millones de dólares en la Instalación. La empresa había establecido reservas para este monto. El cálculo de los costos de respuesta futuros se basó en informes de consultores ambientales independientes que la empresa conservaba, los costos reales incurridos hasta la fecha y los costos estimados para completar las actividades necesarias de investigación y saneamiento. Se esperaba que los costos de respuesta se incurrieran durante un periodo de varios años, finalizando en 2009.

Propiedades[62]

El siguiente es un resumen de las principales propiedades operativas de Harley-Davidson, hasta el 15 de marzo de 2002. Siete instalaciones llevaban a cabo operaciones de manufactura: Wauwatosa y Menomonee Falls, Wisconsin, suburbios de Milwaukee (producción de transmisiones de motocicletas); Tomahawk, Wisconsin (producción y pintura de partes de fibra de vidrio); York, Pennsylvania (fabricación de partes de motocicletas, pintura y ensamblaje de big-twin); Kansas City, Missouri (ensamblaje de Sportster); East Troy, Wisconsin (ensamblaje de motocicletas Buell) y Manaus, Brasil (ensamblaje de modelos selectos para el mercado brasileño). Vea el **cuadro 14**.

Segmento de servicios financieros[63]

El segmento de Servicios Financieros consistía en una subsidiaria de propiedad total de la empresa, Harley-Davidson Financial Services, Inc. (HDFS). HDFS participaba en el negocio de financiar y atender las cuentas por cobrar de inventarios mayoristas y contratos de ventas a plazos a consumidores (principalmente motocicletas y aviones no comerciales). Además, HDFS era una agencia para ciertas empresas aseguradoras no afiliadas que proporcionaban seguros de propiedad y contra accidentes, así como contratos de servicio extendido a propietarios de motocicletas. HDFS opera en Estados Unidos, Canadá y Europa. El segmento de Servicios Financieros contaba con cuatro oficinas: Chicago, Illinois (oficinas corporativas); Carson City y Reno, Nevada (operaciones de ventas al detalle) y Plano, Texas (operaciones de ventas al por mayor).

Harley-Davidson y Buell[64]

HDFS, que operaba bajo el nombre comercial de Harley-Davidson Credit and Insurance, proporcionaba servicios financieros a concesionarios de Harley-Davidson y Buell y financiamiento al por menor a consumidores. Los servicios financieros al por mayor incluían financiamiento de planes de piso y cuentas corrientes de motocicletas, partes y accesorios de éstas, préstamos para bienes raíces, préstamos para computadoras, préstamos para remodelación de salas de exposición y ventas y el corretaje de una gama de productos de seguros comerciales. HDFS ofrecía servicios financieros al por mayor a todos los concesionarios de Harley-Davidson de Estados Unidos y Canadá y, durante 2001, alrededor de 96% de estos concesionarios utilizó esos servicios. Los concesionarios europeos recibían servicios financieros en ese momento a través de una empresa conjunta con otra empresa de financiamiento. En agosto de

Cuadro 14
Principales instalaciones operativas: Harley-Davidson, Inc.

Tipo de instalación	Ubicación	Metros cuadrados aproximados	Estado
Oficina corporativa	Milwaukee, WI	523,000	Propiedad
Centro de desarrollo de productos	Wauwatosa, WI	218,000	Propiedad
Manufactura	Wauwatosa, WI	422,000	Propiedad
Manufactura	Menomonee Falls, WI	479,000	Propiedad
Manufactura	Tomahawk, WI	179,000	Propiedad
Manufactura	York, PA	1,033,000	Propiedad
Manufactura	Kansas City, MO	330,000	Propiedad
Centro de velocidad de materiales	Kansas City, MO	87,000	El arrendamiento expira en 2004
Manufactura	East Troy, WI	40,000	El arrendamiento expira en 2003
Desarrollo de productos y oficina	East Troy, WI	48,000	El arrendamiento expira en 2003
Centro de distribución	Franklin, WI	250,000	Propiedad
Centro de distribución	York, PA	86,000	El arrendamiento expira en 2006
Pruebas de motocicletas	Talladega, AL	24,000	El arrendamiento expira en 2004
Oficina	Ann Arbor, MI	3,000	El arrendamiento expira en 2004
Oficina	Morfelden-Waldorf, Alemania	22,000	El arrendamiento expira en 2005
Oficina	Brackley, Inglaterra	3,000	El arrendamiento expira en 2005
Bodega	Brackley, Inglaterra	1,000	El arrendamiento expira en 2005
Oficina	Windsor, Inglaterra	10,000	Propiedad
Oficina	Liederdorp, Holanda	8,000	El arrendamiento expira en 2006
Oficina	Paris, Francia	6,000	El arrendamiento expira en 2004
Oficina	Arese, Italia	9,000	El arrendamiento expira en 2006
Bodega	Arese, Italia	8,000	El arrendamiento expira en 2006
Oficina	Tokyo, Japón	14,000	El arrendamiento expira en 2004
Bodega	Yokohama, Japón	15,000	El arrendamiento expira en 2004
Manufactura y oficina	Manaus, Brasil	30,000	El arrendamiento expira en 2003

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Forma 10-K, p. 15.

2002, HDFS comenzó a atender las necesidades de financiamiento mayorista de los concesionarios europeos de Harley-Davidson, ya que habían ejercido su opción de finalizar la empresa conjunta en agosto de 2002. Las operaciones de financiamiento mayorista de HDFS se ubicaban en Plano, Texas.

Los servicios financieros al detalle incluían préstamos a plazos para motocicletas Harley-Davidson y Buell nuevas y usadas y el corretaje de una gama de pólizas de seguros y contratos de garantía de servicio amplio para motocicletas. HDFS operaba como un agente de seguros y no asumía el riesgo de suscripción de las pólizas de seguros ni de los contratos de garantía amplia de servicio. Antes de la venta de la empresa Harley-Davidson Chrome Visa Card en marzo de 2000, HDFS financiaba y atendía las cuentas por cobrar renovables. Los servicios financieros al detalle de HDFS estaban disponibles a través de casi todos los concesionarios de Harley-Davidson y Buell en Estados Unidos y Canadá. Las oficinas de operaciones financieras al detalle de HDFS se ubicaban en Carson City y Reno, Nevada.

Otros fabricantes[65]

Los programas de servicios financieros para aviones, al detalle y al por mayor eran similares a los programas para los concesionarios y distribuidores de Harley-Davidson y Buell descritos anteriormente. Durante 1999, HDFS dejó de ofrecer servicios financieros al detalle a consumidores de vehículos recreativos y marinos.

Financiamiento[66]

HDFS se ha financiado por medio de la operación de flujo de efectivo, adelantos y préstamos de Harley-Davidson, titularización respaldada por activos, papel comercial, facilidades de crédito renovables, deudas subordinadas senior y acciones preferentes redimibles.

Competencia[67]

La capacidad para ofrecer un paquete de servicios financieros al detalle y al por mayor era una importante ventaja competitiva de HDFS. Los competidores rivalizaban por el negocio con base principalmente en el precio y, en menor grado, en el servicio. HDFS competía con base en la conveniencia, el servicio, las relaciones sólidas con los concesionarios, la experiencia en la industria, los términos y el precio.

Durante 2001, HDFS financiaba 31% de las nuevas motocicletas Harley-Davidson que se vendían en Estados Unidos, en comparación con 21% de 2000. La empresa enfrentaba una competencia nacional mínima en su negocio de financiamiento minorista de motocicletas. Los competidores eran sobre todo bancos y otras instituciones financieras que proporcionaban financiamiento minorista a mercados locales o regionales. La competencia para proporcionar servicios financieros al detalle a consumidores de aviones incluía empresas cautivas de financiamiento de fabricantes de aviones, como Cessna Finance Corp., Debis Financial Services y otras entidades financieras, como MBNA y First Source Bank. Las cooperativas de crédito, los bancos, otras instituciones financieras y empresas aseguradoras también competían por el negocio de los servicios financieros al detalle en mercados segmentados.

HDFS enfrentaba poca competencia nacional en el negocio de financiamiento mayorista de motocicletas Harley-Davidson. Los competidores eran principalmente bancos regionales y locales, así como otras instituciones financieras que proporcionaban financiamiento mayorista a concesionarios de Harley-Davidson y Buell en sus mercados locales. La competencia para proporcionar servicios financieros al por mayor a concesionarios de aviones incluía a empresas cautivas de financiamiento de fabricantes de aviones.

Marcas registradas

HDFS usaba varias marcas registradas y nombres comerciales licenciados por Harley-Davidson. Además de las licencias mencionadas previamente, HDFS tenía una marca registrada para el "logotipo Eaglemark and Design" que usaba en programas de financiamiento de aviones.

Estacionalidad[68]

En el norte de Estados Unidos y Canadá, las motocicletas se usaban principalmente durante los meses cálidos, por lo general de marzo a agosto. De acuerdo con estos datos, HDFS experimentaba importantes variaciones de temporada. Comúnmente, los clientes al detalle no compraban motocicletas sino hasta que pudieran manejarlas. Desde mediados de marzo hasta agosto, el volumen de financiamiento minorista aumentaba mientras que el mayorista disminuía a medida que los concesionarios reducían sus inventarios. Desde septiembre hasta mediados de marzo, el volumen de financiamiento minorista disminuía, en tanto que los inventarios de los concesionarios crecían y se renovaban más lentamente, lo cual aumentaba considerablemente el volumen del financiamiento mayorista.

Empleados

A finales de 2001, el segmento de Servicios Financieros tenía aproximadamente 550 empleados y ninguno de ellos era sindicalizado.

Regulación[69]

Las operaciones de HDFS estaban sujetas, en ciertos casos, a la supervisión y regulación de autoridades gubernamentales estatales, federales y extranjeras, así como a diversas leyes y decisiones tanto judiciales como administrativas que imponían distintos requerimientos y restricciones y que, entre otras cosas: a) regulaban las actividades de otorgamiento de créditos, incluyendo el establecimiento de requisitos de licencia, si los había, en las jurisdicciones correspondientes; b) establecían tasas de interés máximas, cargos por financiamiento y otros cargos; c) regulaban las coberturas de seguros de clientes; d) requerían divulgación a clientes; e) administraban transacciones seguras; f) establecían procedimientos de cobro, ejecución hipotecaria, reposición y manejo de reclamos y otras prácticas comerciales; g) prohibían la discriminación en la ampliación de créditos y su administración y h) regulaban el uso y el reporte de información con relación a la experiencia de crédito de un prestatario.

Una subsidiaria de HDFS, Eaglemark Savings Bank, conocida anteriormente como Eaglemark Bank, N.A., era un banco estatal de Nevada. Por lo tanto, las actividades de esta subsidiaria estaban restringidas por las leyes bancarias federales y del estado de Nevada y sujetas al examen de inspectores federales y estatales.

Rendimiento financiero corporativo y del precio de las acciones

En la época en que los fabricantes de automóviles recibían una paliza en sus márgenes de utilidad con 0% de financiamiento, Harley vendía cada motocicleta que fabricaba y los concesionarios cobraban con frecuencia de 2000 a 4000 dólares por arriba del precio de etiqueta.[70] Esto era fomentado principalmente por la demanda fuerte y continua de la mayoría de las motocicletas Harley, incluyendo la Sporster (motocicleta para principiantes), Custom (que poseía los márgenes más altos), de Touring (precio de venta más alto, aunque también la más costosa de fabricar) y la líneas de Buell. Además, el enfoque de la administración en la reducción de costos y el aumento de las ventas de partes y accesorios generó un mayor margen operativo para el trimestre y todo el año. La perspectiva era bastante prometedora para Harley en ese momento. Los **cuadros 15, 16, 17** y **18** presentan el resumen de ganancias, ingresos operativos y activos, el estado financiero, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo de la empresa. El **cuadro 19** proporciona una división geográfica de las ventas.[71]

Desde que Harley salió a la bolsa, sus acciones aumentaron 15,000%. Sus emisiones han permanecido fuertes, aunque el mercado general se ha debilitado. El **cuadro 20** ofrece una comparación de las acciones de Harley-Davidson y el índice Standard and Poor's 500 desde la oferta pública inicial de 1986 y una segunda comparación de 1997 a 2002. ¿Qué le deparaba el futuro a Harley-Davidson? Esto realmente dependía de cómo viera uno las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentaba la empresa. Dos analistas veían las perspectivas futuras de las acciones de Harley-Davidson de manera diferente:

"Es un juguete de la clase media alta", comentó Chad Hudson, del fondo Prudent Bear, uno de muchos bajistas prominentes convencidos de que Harley resbalará. "Cuando las personas carezcan de ingreso disponible, eso causará daño".[72]

Los bajistas (inversionistas pesimistas que venden acciones prestadas con la esperanza de reemplazarlas posteriormente con acciones más baratas) "confían en que en algún momento la historia se resquebraje", dijo Chris Cox, un analista de Goldman Sachs que es optimista sobre las acciones de Harley-Davidson. "Mi argumento es que, si sucede, no será pronto".[73]

¿Cómo debe Harley-Davidson resistir la recesión? ¿Cómo debe mantener el interés en las motocicletas modelo 2004? ¿Cómo debe enfrentar el envejecimiento de los *baby boomers*, quienes son generalmente los individuos que pueden comprar una motocicleta de su marca? Éstas eran sólo algunas de las preguntas en las mentes de los miembros del Comité de Planificación del 100° Aniversario al definir las estrategias de la celebración de 2003.

Cuadro15 Ganancias, ingresos operativos y activos: Harley-Davidson, Inc. (montos en miles de dólares)

	Motocicletas y productos relacionados	Servicios financieros	Corporativo	Consolidado
2001				
Ganancias	$3,363,414	$181,545	—	$3,544,959
Ingreso operativo (pérdida)	$613,311	$61,273	$(12,083)	$662,501
Activos identificables hasta el 31 de diciembre	$1,385,932	$1,096,239	$636,324	$3,118,495
2000				
Ganancias	$2,906,365	$140,135	—	$3,046,500
Ingreso operativo (pérdida)	$487,485	$37,178	$(9,691)	$514,972
Activos identificables hasta el 31 de diciembre	$1,158,813	$856,961	$420,630	$2,436,404
1999				
Ganancias	$2,452,939	$132,741	—	$2,585,680
Ingreso operativo (pérdida)	$397,601	$27,685	$(9,427)	$415,859
Activos identificables hasta el 31 de diciembre	$1,058,934	$868,711	$184,432	$2,112,077

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 55 y 81, Forma 10-K de 2000, pp. 19 y 54.

Cuadro 16 Estado financiero, 1997-2001: Harley-Davidson, Inc.
(montos en miles de dólares

	2001	2000	1999	1998	1997
Activos					
Activos circulantes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 439,438	$ 419,736	$ 183,415	$ 165,170	$ 147,462
Valores negociables	196,011	0	0	0	0
Cuentas por cobrar, netas	118,843	98,311	101,708	113,417	102,797
Porción circulante de cuentas financieras por cobrar, neta	656,421	530,859	440,951	360,341	293,329
Inventarios	181,115	191,931	168,616	155,616	117,475
Impuesto sobre la renta diferido	38,993	28,280	29,434	29,076	24,941
Gastos prepagados y otros activos circulantes	34,443	28,147	24,870	21,343	18,017
Total de activos circulantes	1,665,264	1,297,264	948,994	844,963	704,021
Cuentas financieras por cobrar, netas	379,335	234,091	354,888	319,427	249,346
Propiedad, planta y equipo, netos	891,820	754,115	681,741	627,759	528,869
Fondo de comercio, neto	49,711	54,331	55,408	51,197	38,707
Otros activos	132,365	96,603	71,046	76,863	77,958
Total de activos	$3,118,495	$2,436,404	$2,112,077	$1,920,209	$1,598,901
Pasivos y propiedad de los accionistas					
Pasivos circulantes					
Cuentas por pagar	$ 194,683	$ 169,844	$ 137,660	$ 122,722	$ 106,112
Gastos acumulados y otros pasivos	304,376	238,390	199,331	199,051	164,938
Porción circulante de deuda financiera	217,051	89,509	181,163	146,742	90,638
Total de pasivos circulantes	716,110	497,743	518,154	468,515	361,688
Deuda financiera	380,000	355,000	280,000	280,000	280,000
Otros pasivos a largo plazo	158,374	81,707	65,093	67,376	62,131
Prestaciones de atención médica posteriores a la jubilación	89,912	80,666	75,719	72,083	68,414
Impuesto sobre la renta diferido	17,816	15,633	12,031	2,324	0
Total de pasivos	$1,362,212	$1,030,749	$950,997	$890,298	$772,233
Patrimonio de los accionistas					
Acciones comunes	3,242	3,210	1,592	1,584	1,572
PIC adicional	359,165	285,390	236,540	211,960	187,180
Ganancias retenidas	1,833,335	1,431,017	1,113,376	873,171	683,824
Otros ingresos totales acumulados	(13,728)	308	(2,067)	1,128	(2,835)
Menos					
Acciones en tesorería	(425,546)	(313,994)	(187,992)	(57,133)	(41,959)
Compensación diferida	(185)	(276)	(369)	(799)	(1,114)
Patrimonio total de los accionistas	1,756,283	1,405,655	1,161,080	1,029,911	826,668
Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	$3,118,495	$2,436,404	$2,112,077	$1,920,209	$1,598,901

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, pp. 56-57.

Cuadro 17 Estado de resultados, 1997-2001: Harley-Davidson, Inc.
(montos en miles de dólares)

	2001	2000	1999	1998	1997
Ventas netas	$3,363,414	$2,906,365	$2,452,939	$2,063,956	$1,762,569
Costo de bienes vendidos	2,183,409	1,915,547	1,617,253	1,373,286	1,176,352
Utilidad bruta	1,180,005	990,818	835,686	690,670	586,217
Ingresos por servicios financieros	181,545	140,135	132,741	102,922	66,998
Gastos operativos y de intereses de servicios financieros	120,272	102,957	105,056	82,711	54,643
Ingresos operativos de servicios financieros	61,273	37,178	27,685	20,211	12,355
Gastos de ventas, administrativos y de ingeniería	(578,777)	(513,024)	(447,512)	(377,265)	(328,569)
Ingresos de operaciones	662,501	514,972	415,859	333,616	270,003
Ganancias por la venta del negocio de tarjetas de crédito	0	18,915	0	0	0
Ingresos por intereses, netos	17,478	17,583	8,014	3,828	7,871
Otros, netos	(6,524)	(2,914)	(3,080)	(1,215)	(1,572)
Ingresos antes de provisión para impuestos sobre la renta	673,455	548,556	420,793	336,229	276,302
Provisión para impuestos sobre la renta	235,709	200,843	153,592	122,729	102,232
Ingreso neto	$ 437,746	$ 347,713	$ 267,201	$ 213,500	$ 174,070

Fuente: Harley-Davidson, Inc., Informe anual 2001, p. 41.

Cuadro 18 Estado de flujos de efectivo, 1997-2001: Harley-Davidson, Inc. (montos en miles de dólares)

	2001	2000	1999	1998	1997
Flujo de efectivo de actividades operativas					
Ingreso neto	$ 437,746	$ 347,713	$ 267,201	$ 213,500	$ 174,070
Ajustes para reconciliar el ingreso neto con el efectivo neto proporcionado por actividades operativas					
Depreciación y amortización	153,061	133,348	113,822	87,422	70,178
Ganancias por la venta del negocio de tarjetas de crédito	0	(18,915)	0	0	0
Beneficio fiscal de opciones sobre acciones	44,968	35,876	15,504	0	0
Provisión para pérdidas de crédito financiero	22,178	9,919	17,919	10,338	6,547
Impuesto sobre la renta diferido	(3,539)	1,363	11,393	1,190	2,748
Prestaciones a largo plazo para empleados	21,588	4,631	(8,480)	5,302	1,275
Otros	3,500	1,945	1,781	3,180	1,766
Cambios netos en activos y pasivos circulantes	77,761	49,609	12,502	(2,870)	53,151
Total de ajustes	319,517	217,776	164,441	104,562	135,665
Efectivo neto proporcionado por actividades operativas	$ 757,263	$ 565,489	$ 431,642	$ 318,062	$ 309,735
Flujo de efectivo de actividades de inversión:					
Gastos de capital netos	$(290,381)	$(203,611)	$(165,786)	$(182,770)	$(186,171)
Cuentas financieras por cobrar adquiridas u originadas	(4,387,371)	(3,556,195)	(3,321,382)	(2,722,768)	(1,618,307)
Cuentas financieras por cobrar recaudadas	3,123,941	2,727,746	2,616,857	2,105,684	1,107,157
Cuentas financieras por cobrar vendidas	987,676	723,928	574,997	469,653	300,000
Ganancias netas por la venta del negocio de tarjetas de crédito	0	170,146	0	0	0
Compra de valores negociables	(247,989)	0	0	0	0
Ventas y rescates de valores negociables	51,978	0	0	0	0
Compra de distribuidor italiano	(1,873)	(18,777)	0	0	0
Otros, neto	(7,943)	(14,269)	(4,308)	(9,952)	(9,189)
Efectivo neto usado en actividades de inversión	$(771,962)	$(171,032)	$(299,622)	$(340,153)	$(406,510)
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento					
Incremento neto (disminución) de documentos por pagar	0	0	0	(773)	(2,580)
Incremento neto (disminución) de deuda financiera	152,542	(16,654)	34,421	56,104	112,573
Dividendos pagados	(35,428)	(30,072)	(26,996)	(24,153)	(21,028)
Compra de acciones comunes para la tesorería	(111,552)	(126,002)	(130,284)	(15,175)	0
Emisión de acciones comunes bajo planes de acciones para empleados	28,839	14,592	9,084	23,796	12,793
Efectivo neto proporcionado por (usado en) actividades de financiamiento	$ 34,401	$(158,136)	$(113,775)	$ 39,799	$ 101,758
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	19,702	236,321	18,245	17,708	4,983
Efectivo y equivalentes de efectivo					
Al inicio del año	419,736	183,415	165,170	147,462	142,479
Al final del año	$ 439,438	$ 419,736	$ 183,415	$ 165,170	$ 147,462

Fuente: Harley-Davidson, Inc. Informe anual 2001, p. 47.

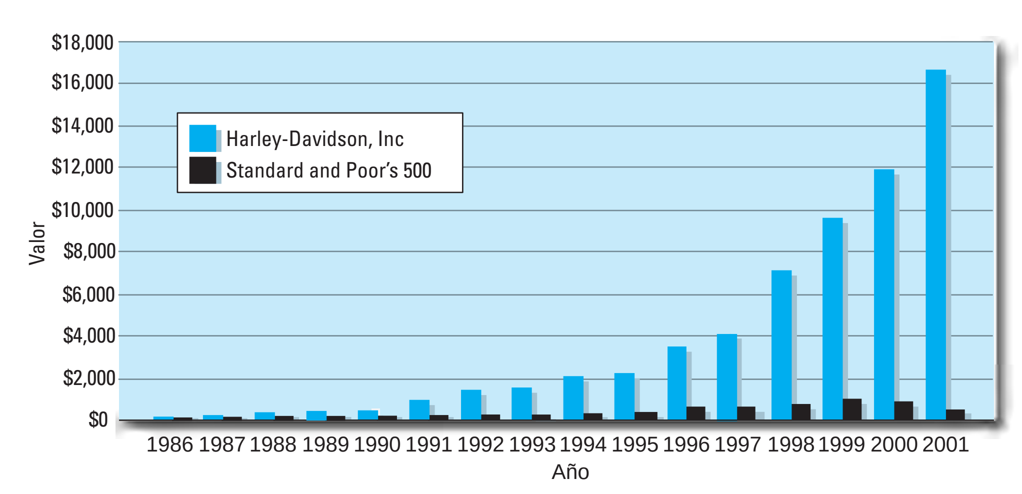
Cuadro 19
Información geográfica: Harley-Davidson, Inc. (montos en miles)

	2001	2000	1999
Ventas netas[1]			
Estados Unidos	$2,766,391	$2,320,991	$1,915,631
Europa	301,729	285,372	274,737
Japón	141,181	148,684	135,589
Canadá	96,928	93,352	80,271
Otros países extranjeros	57,185	57,966	46,711
Total	$3,363,414	$2,906,365	$2,452,939
Activos de larga vida[2]			
Estados Unidos	$1,021,946	$ 856,746	$ 775,764
Otros países extranjeros	33,234	27,844	8,948
Total	$1,055,180	$ 884,590	$ 784,712

Notas:
1. Las ventas netas se atribuyen a las regiones geográficas con base en la ubicación del cliente.
2. Los activos de larga vida incluyen activos de largo plazo, excepto los excluidos específicamente bajo el Pronunciamiento sobre Normas de Contabilidad Financiera (SFAS, por sus siglas en inglés, Statement of Financial Accounting Standards) Número 131, como el impuesto sobre la renta diferido y las cuentas financieras por cobrar.

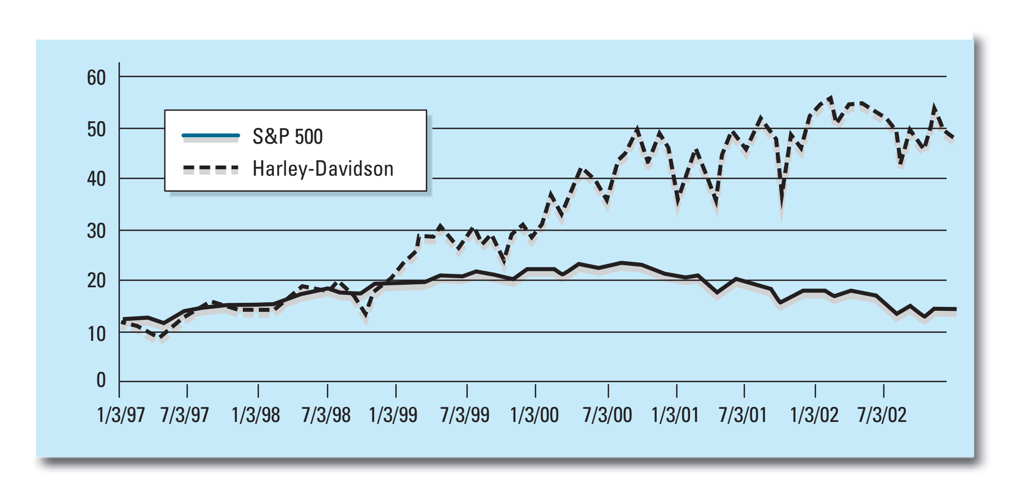
Fuente: *Fuente: Harley-Davidson, Inc. Forma 10-K, p. 59.*

Cuadro 20
Comparación del rendimiento anual de S&P 500 con el rendimiento de las acciones de Harley-Davidson en la oferta pública inicial de la empresa en 1986



Fuente: www.harleydavidson.com.

Comparación reciente del rendimiento de las acciones de Harley-Davidson con S&R 500, 1997-2002



Fuente: www.yahoo.finance.

Notas bibliográficas

1. Comunicado de prensa de Buell Motorcycle "Harley-Davidson Reports Record Fourth Quarter" (17 de enero de 2002).
2. T. L. Wheelen, K. E. Wheelen, T. L. Wheelen II y R. D. Wheelen, "Harley-Davidson: The 95th Anniversary", Caso 16, en *Strategic Management and Business* Policy, 8a. edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 16-1-16-31.
3. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
4. M. Sullivan, "High-Octane Hog", *Forbes* (10 de septiembre de 2002), pp. 8-10. Los dos párrafos anteriores están citados directamente, con cambios menores.
5. "A Harley Takes an Engine from Porsche", en *The New York Times* (26 de mayo de 2002). Se puede accesar en *www.nytimes.com*. Este párrafo se cita directamente, con cambios menores.
6. Harley-Davidson, Inc., *2002 Proxy Statements.* Este párrafo se cita directamente, con cambios menores.
7. Harley-Davidson, Inc., *Annual Report* (2002), contraportada.
8. J. Fahey, "Love into Money", *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
9. Harley-Davidson, Inc., *Annual Report* (2002), pp. 5-8.
10. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
11. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
12. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los siguientes cuatro párrafos se citan directamente, con algunos cambios menores.
13. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
14. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
15. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
16. Discover Today's Motorcycling, comunicado de prensa, "Rockefeller Center Motorcycle Show Opens with 'Today Show' segment and Giant Preview Party" (6 de abril de 2002).
17. Harley-Davidson, Inc., *Annual Report* (2001), pp. 5-8. Esta Sección esta directamente citada de la carta del presidente Bleustein a los accionistas, con algunos cambios menores.
18. M. Schifrin, "100 Years Young", en *Forbes* (10 de septiembre de 2001), p. 6.
19. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
20. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
21. M. Sullivan, "High-Octane Hog", en *Forbes* (10 de septiembre de 2002), pp. 8-10.
22. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001),
23. J. Fahey, "Love into Money", *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
24. R. Rovito, "No Revving Needed for Sales of Harley's V-Rod Motorcycle", en *The Business Journal Serving Greater Milwaukee* (14 de enero de 2002). Se puede accesar en *http://milwaukee.bizjournals.com/milwaukee/stories/2002/01/14/story8.html*.
25. J. Weber, "Harley Investors May Get a Wobbly Ride", en *Business Week* (11 de febrero de 2002), p. 65.
26. "The Business Week 50 Ranking", en *Business Week* (primavera de 2002), p. 54.
27. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
28. J. V. Higgins, "All Hail, Harley-Davidson", en *The Detroit News* (22 de febrero de 2002). Se puede accesar en *http://detnews.com.*
29. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
30. J. Shiver, "Richer, Older Harley Riders 'Like Everyone Else'", en *USA Today* (8 de marzo de 2002), pp. 1A-2A.
31. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
32. K. Brown, "Heard on the Street: Harley-Davidson Growth Engine May Be Stalling", en *The Wall Street Journal* (12 de febrero de 2002), p. C2.
33. *Ibid.*
34. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001), El segundo, tercero y cuarto párrafos se citan directamente, con algunos cambios menores.
35. Harley-Davidson, Inc., *Harley Davidson 100th anniversary Open Road Tour Is a Treat for Every Sense, Sound, and the Sensesational*, comunicado de prensa de Harley-Davidson (8 de mayo de 2002).
36. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Este párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
37. *Ibid.* Este párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
38. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes están citados directamente, con algunos cambios menores.
39. *Ibid.* Citado directamente, con algunos cambios menores.
40. J. Shiver, "Richer, Older Harley Riders 'Like Everyone Else'", en *USA Today* (8 de marzo de 2002), pp. 1A-2A.
41. "Harley Runs into Its Second Century", *The (Ames Iowa) Tribune* (26 de julio de 2002), p. A2.
42. J. Shiver, "Richer, Older Harley Riders 'Like Everyone Else'", en *USA Today* (8 de marzo de 2002), pp. 1A-2A.
43. *Ibid.* pp. 1A-2A.
44. A. Cox, "Levi, Harley-Davidson May Face EU Retaliation Over US Steel", Bloomberg.com (23 de marzo de 2002).
45. P. Magnusson, "Those Steel Tariffs Look Anything but Ironclad", en *Business Week* (6 de mayo de 2002), p. 45.
46. D. Wells, "Lehman's Kantor Bets on Harley-Davidson: Call of Day", en Bloomberg.com (14 de noviembre de 2001).
47. *Ibid.*
48. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los cuatro párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
49. E. Eldrige, "More Over-40 Motorcyclists Die in Crashes", en *USA Today* (10 de enero de 2002), p. 1B.
50. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
51. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). Los cinco párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
52. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes están citados directamente, con algunos cambios menores.
53. Comunicado de prensa del sitio web de Harley-Davidson, "Harley-Davidson Motor Company to Move Dyna Assembly to Kansas City" (19 de septiembre de 2001).
54. M. Sullivan, "High-Octane Hog", en *Forbes* (10 de septiembre de 2002), pp. 8-10.
55. Harley-Davidson, Inc., *Form 10-K* (2001). El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
56. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
57. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
58. *Ibid.* Los tres primeros párrafos se citan directamente, con algunos cambios menores.
59. *Ibid.* El primer párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
60. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.

61. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
62. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
63. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
64. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
65. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
66. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
67. *Ibid.* Los tres párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
68. *Ibid.* El siguiente párrafo se cita directamente, con algunos cambios menores.
69. *Ibid.* Los dos párrafos siguientes se citan directamente, con algunos cambios menores.
70. J. Fahey, "Love into Money", en *Forbes* (7 de enero de 2002), pp. 60-65.
71. A. J. House, "Harley-Davidson", en *ValueLine* 1830 (23 de febrero de 2001).
72. J. Helyar, "Will Harley-Davidson Hit the Wall?", en *Fortune* (12 de agosto de 2002), pp. 120-124.
73. K. Brown, "Heard on the Street: Harley-Davidson Growth Engine May Be Stalling", en *The wall Street Journal* (12 de febrero de 2002), p. C2.

CASO 8

Industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos en 2002:

la competencia se globaliza

J. David Hunger

La industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos de 2002 es un ejemplo de una industria muy exitosa. En contraste con las industrias del automóvil y de aparatos electrónicos para consumidores, los fabricantes estadounidenses de grandes aparatos electrodomésticos han logrado evitar la fuerte competencia extranjera e internacionalmente estaban a la ofensiva. La industria había tenido mucho éxito en mantener precios bajos y mejorar el valor de sus productos. En comparación con 1982, los precios de los grandes aparatos electrodomésticos habían aumentado más lentamente que el incremento de los sueldos en el país y el Índice de Precios al Consumidor. Así, en 2002, el consumidor promedio tenía más oportunidades de ganar un nuevo aparato en el trabajo en unas cuantas horas que hace un siglo. De 1991 a 2001, después de los ajustes por inflación, los precios al detalle disminuyeron: los precios de las lavadoras cayeron 12.7%, los de las secadoras 9.8%, los de equipos de cocina 0.4% y los de refrigeradores y congeladores 9.2%.[1] Además, la eficiencia de energía de los grandes aparatos electrodomésticos más comunes había aumentado cada año desde 1972. Las ventas también crecieron. Se fabricaban y vendían más aparatos electrodomésticos en Estados Unidos en 2001 que en cualquier año previo (vea el **cuadro 1** para conocer los envíos estadounidenses de grandes aparatos electrodomésticos). La Asociación de Fabricantes de Aparatos Electrodomésticos predecía ligeros incrementos durante 2002 en cada categoría de "línea blanca": refrigeradores, congeladores, lavadoras, secadoras, estufas, hornos de microondas y lavavajillas.[2]

La industria de los grandes aparatos electrodomésticos enfrentaba algunas amenazas importantes, así como oportunidades. Después de más de 50 años de ventas crecientes, tanto en unidades como en dólares, los mercados estadounidense y canadiense habían llegado a la madurez (los envíos anuales de

---

Cuadro 1
Envíos de unidades de grandes aparatos electrodomésticos de fabricantes estadounidenses[1] (cantidades en miles)

Producto	2001	2000	1999	1995	1990	1980
Compresores de basura	117	118	115	98	185	235
Lavavajillas integradas	5,478	5,663	5,542	4,327	3,419	2,354
Lavavajillas portátiles	149	164	170	226	217	384
Trituradores de basura	5,547	5,485	5,369	4,519	4,137	2,962
Secadoras compactas	NA	NA	170[2]	160[2]	275	207
Secadoras eléctricas	5,117	5,095	4,865	4,020	3,318	2,287
Secadoras a gas	1,384	1,480	1,443	1,205	1,002	682
Congeladores horizontales	1,285	1,075	1,058	934	723	963
Congeladores compactos[2]	490	473	433	357	351	310
Congeladores verticales	930	888	929	757	573	789
Hornos de microondas, en estufas[2]	82	82	81	80	146	265
Hornos de microondas, de mostrador	10,220	10,114	9,264	7,760	8,193	3,320
Hornos de microondas de convección	200	196	155	115	303	N/A
Hornos de microondas, sobre la estufa	2,946	2,334	2,162	1,100	780	N/A
Campanas extractoras para estufas	3,200	3,150	3,000	2,740	2,450	2,400
Estufas eléctricas integradas	723	706	704	619	631	555
Estufas eléctricas independientes	3,842	3,826	3,785	3,004	2,358	1,975
Estufas eléctricas con placa de cocción	498	494	493	425	455	N/A
Estufas eléctricas con vidrio y cerámica[2]	2,314	2,057	2,035	955	85	155
Estufas a gas integradas	71	70	72	86	106	102
Estufas a gas independientes	2,850	2,729	2,698	2,490	2,061	1,437
Estufas a gas con placa de cocción	384	377	367	278	262	N/A
Estufas a gas con vidrio y cerámica[2]	58	34	—	—	—	—
Refrigeradores integrados	137	133	116	83	—	N/A
Refrigeradores compactos[2]	1,355	1,530	1,497	1,032	932	543
Refrigeradores estándar	9,305	9,217	9,099	8,670	7,101	5,124
Lavadoras automáticas	7,362	7,495	7,313	6,901	6,192	4,426
Lavadoras compactas	N/A	N/A	195[2]	200[2]	344	266
Calentadores de agua eléctricos	4,333	4,257	4,281	3,917	3,226	2,451
Calentadores de agua a gas	4,931	4,907	4,934	4,453	3,906	2,818
Ablandadores de agua	935	989	951	718	574	N/A
Total	73,300	72,492	70,381	60,476	53,726	37,010

Notas:
1. Exportaciones no incluidas.
2. Las cifras no están incluidas en el total de la industria.

Fuente: "Statistical Review", Appliance (abril de 2002, 1998 y 1990), p. 50.

aparatos electrodomésticos de Estados Unidos eran un poco mayores de 70 millones, mientras que los de Canadá eran de 4.3 millones de unidades). Además de algunas fluctuaciones normales a corto plazo, se esperaba que las ventas unitarias futuras aumentaran sólo 1.9% anualmente de 2000 a 2005 en los mercados de Estados Unidos y Canadá. Los márgenes operativos habían disminuido, ya que los fabricantes de aparatos electrodomésticos se vieron obligados a mantener precios bajos para mantener su competitividad aunque los costos siguieran en aumento. La situación era la misma en Europa Oriental, un mercado 25% más grande que el mercado estadounidense de grandes aparatos electrodomésticos, donde se esperaba que las ventas de unidades crecieran sólo 1.7% anualmente durante el mismo periodo. Los mercados de Asia, Europa oriental y América Latina habían adquirido mayor importancia para el comercio mundial, ya que más países optaron por una economía de libre mercado. Los analistas de la industria esperaban que los mercados de aparatos electrodomésticos de estas regiones crecieran a una tasa de 5 a 6% anualmente entre 2000 y 2005.[3] La industria estaba bajo la presión de los gobiernos de todo el mundo para que fabricase productos ambientalmente seguros y mejorase significativamente la eficiencia de los aparatos electrodomésticos con relación al uso de energía y consumo de agua.

Desarrollo de la industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos

En 1945 había aproximadamente 300 fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos en Estados Unidos. Sin embargo, en 2002, los "cuatro grandes", Whirlpool, General Electric, Maytag y AB Electrolux, controlaban 99% de ese mercado. Aunque Bosch-Siemens, con sede en Alemania, entró en la industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos en 1996, todavía debía ganar una participación significativa en cualquiera de las categorías que componen el sector. La consolidación de la industria durante el periodo fue resultado de la intensa competencia nacional. La prioridad otorgada a la calidad y a la durabilidad junto con la fuerte competencia de precios condujeron a las empresas sobrevivientes a aumentar las eficiencias y a un fuerte interés en la satisfacción del cliente.

Historia de la industria

Todas las grandes fábricas de automóviles estadounidenses, con excepción de Chrysler, participaron en algún momento en la industria de grandes aparatos electrodomésticos. Los gigantes del sector de los aparatos electrónicos para consumidores también han participado en gran medida en la industria de los aparatos electrodomésticos. Algunas de las grandes empresas fabricantes de automóviles, de aparatos electrónicos y compañías diversificadas que han operado en algún momento en la industria de los aparatos electrodomésticos son: General Motors (Frigidaire), Ford (Philco), American Motors (Kelvinator), Studebaker (Franklin), Bendix, International Harvester, General Electric, RCA, Emerson Electric, Westinghouse, McGraw Edison, Rockwell, United Technologies, Raytheon, Litton, Borg-Warner y Dart & Kraft. Sólo General Electric y Emerson Electric permanecían en la industria de los grandes aparatos electrodomésticos en 2002. Emerson Electric continuó con su línea de trituradores de basura In-Sink-Erator, además de ser un importante proveedor de partes electrónicas (principalmente de motores) para los fabricantes de aparatos electrodomésticos restantes. La mayor parte de las otras empresas eliminaron sus unidades de negocios de aparatos electrodomésticos, muchas de las cuales fueron adquiridas por White Consolidated Industries, que a su vez fue comprada por la empresa sueca AB Electrolux en 1986 y a la que posteriormente cambió de nombre a Frigidaire como su División Norteamericana.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de los fabricantes de aparatos electrodomésticos producían una línea limitada de estos derivados de un producto exitoso. General Electric fabricaba refrigeradores. Maytag se centró en las lavadoras. Hotpoint producía estufas eléctricas. Cada una ofrecía variantes de sus productos básicos, pero no fue sino hasta 1945 que las empresas empezaron a ofrecer líneas completas de diversos aparatos electrodomésticos. En 1955, este sector comenzó a experimentar un exceso de capacidad, lo que condujo a fusiones y adquisiciones y la proliferación de marcas nacionales y privadas.

La industria casi se duplicó en tamaño durante la década de los sesenta, ya que las ventas de varios productos aumentaron rápidamente. Las ventas unitarias de lavavajillas casi se cuadruplicaron, mientras que las de secadoras de ropa aumentaron más del triple. La confiabilidad de los productos mejoró, pero los precios reales (ajustados por inflación) disminuyeron alrededor de 10%.

Aunque la década de los setenta fue una época de inflación elevada y altas tasas de interés, las ventas en la industria de los grandes aparatos electrodomésticos siguió en aumento. Los márgenes de utilidades se redujeron aún más y el sector continuó consolidándose alrededor de unas cuantas empresas. Aunque las regulaciones antimonopolio impidieron que GE y Whirlpool adquirieran otras empresas del mismo sector, White pudo comprar las divisiones de aparatos electrodomésticos en dificultades de todos los fabricantes de automóviles, además de Westinghouse, cuando fueron puestas en venta.

El mercado siguió expandiéndose en la década de los ochenta, gracias en parte a la aceptación del horno de microondas por el consumidor estadounidense. En la década de los noventa, los fabricantes estadounidenses de aparatos electrodomésticos ofrecían una amplia gama de productos aunque no produjeran los artículos por sí mismos. Una empresa llenaba los vacíos en su línea colocando su propia marca registrada en los productos que adquiría de otro fabricante. Por ejemplo, Whirlpool producía compresores de basura para Frigidaire (AB Electrolux), In-Sink-Erator (Emerson Electric), Jenn-Air (Maytag), Magic Chef (Maytag) y Sears (Kenmore). Caloric (Amana) no sólo fabricaba estufas a gas para su marca propia Amana, sino también para Whirlpool. General Electric producía algunos hornos de microondas para Caloric (Amana), Jenn-Air (Maytag), Magic Chef (Maytag) y sus propias marcas Hotpoint y RCA.

Diseño de productos y procesos

Las innovaciones en la industria tendían a ser de cuatro tipos: 1) nuevos productos que expandían el mercado de los aparatos electrodomésticos, 2) nuevas tecnologías y diseños para aumentar la eficiencia y eficacia, 3) nuevas características orientadas hacia el cliente y 4) mejoramientos de procesos para reducir los costos de manufactura.

Históricamente, los nuevos productos han dirigido el crecimiento de los grandes aparatos electrodomésticos. La lavadora y el refrigerador fueron los productos fundadores de la industria. Una encuesta realizada por Harris Corporation en 1999 reveló que los logros tecnológicos más importantes del siglo XX fueron la computadora y la televisión, seguidos de cerca por el refrigerador, el horno de microondas y la lavadora.[4] Los nuevos aparatos electrodomésticos que aumentaron considerablemente las ventas de la industria fueron las lavavajillas en la década de los sesenta y los hornos de microondas en la década de los ochenta.

Se introdujeron nuevas tecnologías y diseños en los grandes aparatos electrodomésticos. Debido a la presión gubernamental, a principios del siglo XXI los fabricantes de estos aparatos introdujeron versiones eficientes en consumo de energía de refrigeradores y lavadoras. Como ejemplos de ellas se pueden mencionar la lavadora de ropa Neptuno de carga frontal de Maytag y la lavadora Calypso de carga superior de Whirlpool. Ambas usaban menos energía y agua y su acción de limpieza era más eficaz que la de las lavadoras tradicionales. Se llevaba a cabo investigación para reemplazar las tecnologías existentes con otras más eficientes. Un ejemplo fue el uso de la energía de microondas en las secadoras de ropa de tal manera que el secado se realizara más rápido y a una temperatura más baja (lo cual reducía el encogimiento y el daño), con menos uso de energía que una secadora convencional. Desafortunadamente, la tecnología necesitaba mayor desarrollo antes de ser comercializada: las microondas tendían a calentar los objetos metálicos a tal grado que ocasionaban daño del tejido. En otro ejemplo, investigadores de la Universidad Estatal de Iowa, en colaboración con Astronautics Corporation of America, desarrollaron un refrigerador que usaba imanes. El dispositivo de enfriamiento consistía en una rueda que contenía polvo de gadolinio y se movía por medio de un imán terrestre permanente y alta potencia. El resultado fue un refrigerador libre de vibración, casi silencioso, en vez del ruidoso compresor tradicional que consume energía y usa un refrigerante que daña la capa de ozono.[5] Otros investigadores experimentaban con ondas sonoras para limpiar la ropa.

Las características orientadas hacia el cliente incluían la estufa con sistema de autolimpieza, la estufa a gas sin piloto, el refrigerador automático con dispensador de hielo, cajones calentadores en estufas y lavavajillas con capacidad de lavado de media carga. En la mayoría de los casos, las características se introdujeron en los mejores modelos de la línea y después estuvieron disponibles en modelos de menor precio. Por lo general, las marcas propias de los fabricantes tenían las características más nuevas y elaboradas, seguidas por las de tiendas nacionales como Sears, cuyas ofertas copiaban usualmente las particularidades más exitosas del año anterior. En esta industria competitiva, además de las características patentadas, ningún productor podía mantener con éxito una nueva innovación para sí mismo por más de un año.

En 2002, tres tendencias siguieron siendo evidentes en las características orientadas hacia el cliente. En primer lugar, la estética del diseño adquiría más importancia en el desarrollo y marketing de productos. Los aparatos electrodomésticos recibían un lugar más prominente en el hogar. Por ejemplo, las lavadoras y secadoras ya no se colocaban con tanta frecuencia en el sótano, sino en el piso principal. Como consecuencia de ello, se esperaba que ambos aparatos fueran más silenciosos y más agradables estéticamente, para complementar la decoración del lugar donde se encontraban. A medida que la cocina evolucionaba para convertirse en el centro de las actividades domésticas, el refrigerador y la estufa comenzaron a adquirir mayor importancia en el hogar. El diseño de productos visuales europeos ejercía un fuerte efecto en el diseño de aparatos electrodomésticos a nivel mundial. En ellos, el acero inoxidable se usaba como un color costoso para sugerir calidad, especialmente a las personas que deseaban estufas similares a las que usaban los cocineros profesionales. Los refrigeradores se podían fabricar para distintas partes de la cocina, como cajones para diversos usos en vez de una gran caja con una puerta.

En segundo lugar, los fabricantes introducían aparatos electrodomésticos "inteligentes" con controles electrónicos cada vez más sofisticados y características de autodiagnóstico. Las empresas japonesas Matsushita, Hitachi, Toshiba y Mitsubishi iniciaron el uso de software informático de "lógica difusa" en la década de los ochenta para reemplazar los numerosos interruptores de selección de un aparato electrodoméstico con un botón de encendido. En 2000, todos los grandes fabricantes estadou-

nidenses de aparatos electrodomésticos usaban cierto grado de lógica difusa en la fabricación y marketing de sus productos. El horno "Sixth Sense" (Sexto Sentido), de Whirlpool, podía determinar los parámetros necesarios para recalentar o descongelar los alimentos, sin necesidad del cálculo del cocinero. El usuario simplemente presionaba un solo botón para descongelar; luego, el horno calculaba por sí mismo el tiempo correcto y el nivel de potencia. En 2002 estos "aparatos electrodomésticos inteligentes" se conectaban a internet. Por ejemplo, Haier, un fabricante chino, hacía demostraciones de refrigeradores, lavadoras, lavavajillas, hornos de microondas, acondicionadores de aire y calentadores de agua activados por internet en la feria comercial Domotechnica 2001 realizada en Colonia, Alemania. Estos aparatos electrodomésticos podían solicitar servicio, descargar programas, contactar proveedores de seguridad en caso de fugas de gas o incendio, pagar recibos de servicios generales y programarse a control remoto para encenderse y apagarse cuando fuese necesario.

En tercer lugar, había un interés global cada vez mayor en productos ambientalmente seguros, como el uso de un refrigerante libre de CFC (clorofluorocarbono), y en un uso más eficiente del agua y la energía. Desde 1980, los fabricantes estadounidenses de habían invertido más de mil millones de dólares para mejorar la eficiencia de energía de refrigeradores. Para el cliente promedio de aparatos electrodomésticos, la operación del equipo sería menos costosa y mejor para el ambiente.

Los mejoramientos de procesos para la fabricación más eficiente de los productos existentes (en comparación con el desarrollo de nuevos productos) tendían a dominar los esfuerzos de investigación y desarrollo de la industria estadounidense del sector. Aunque los modernos aparatos eran mucho más eficaces y eficientes, un refrigerador o una estufa en 2002 todavía se veía y funcionaba de manera muy similar a como lo hacía en la década de los cincuenta. Sin embargo, se fabricaba de manera muy diferente. Históricamente, la industria de los aparatos electrodomésticos se ha caracterizado por una baja intensidad de la investigación y desarrollo de productos debido a la intensa competencia en costos y a la demanda de una mayor confiabilidad. Hasta finales de la década de los noventa, la base de una competencia eficaz había sido producir el menor número de componentes básicos necesarios en las plantas más eficientes. Aunque los diseños individuales podrían variar, los componentes internos de los aparatos se estandarizaban y se producían en plantas altamente automatizadas mediante el empleo procesos de manufactura integrados por computadora. Ejemplos de esta importancia que se le otorgaba a la simplificación de productos eran "Dependable Drive" de Maytag y la fabricación de estructuras de Whirlpool para sus hornos "Eye Level". La nueva transmisión de las lavadoras de Maytag se diseñó para tener 40.6% menos partes que la que reemplazó. Menos partes significaba fabricación simplificada y menos oportunidades de averías. El resultado eran menores costos de manufactura y mayor calidad de los productos.

La mayoría de los analistas de la industria concordaba en que los mejoramientos continuos de los procesos habían permitido que los fabricantes estadounidenses de grandes aparatos electrodomésticos mantuvieran el dominio en su mercado y mantuvieran su competitividad a nivel global. La importancia otorgada a la durabilidad y la calidad, junto con la renuencia a realizar grandes cambios de diseño simplemente por el interés de cambiar, generó productos con una larga esperanza de vida promedio. La vida promedio útil de un refrigerador o estufa era de 15 a 20 años y la de lavadoras, secadoras y lavavajillas de alrededor de 12 a 14 años. Vea el **cuadro 2** para conocer la esperanza de vida de cada aparato electrodoméstico.

Manufactura y compra

Aunque muchas operaciones de manufactura se llevaban a cabo en una fábrica de aparatos electrodomésticos, gran parte del proceso se centraba en la preparación adecuada de la estructura metálica dentro de la cual se pudieran fijar los componentes y elementos para lavar, secar o cocinar. Por consiguiente, los fabricantes de aparatos electrodomésticos se podían considerar como "dobladores de metal" que fabricaban diferentes formas de cajas metálicas a partir de largos rollos de metal. Como consecuencia, la industria estadounidense de estos grandes aparatos compraba 22% del total de metales en rollo recubiertos, en segundo lugar sólo después de la industria de la construcción.[6] Máquinas complejas daban forma a las estructuras e incluso las soldaban, y líneas de ensamblaje automatizadas y robots agregaban porcelana para proteger el metal y dar color al terminado. Las personas aún necesitarían instalar los componentes internos en la estructura y conectar controles electrónicos sofisticados. Con frecuencia, el control de calidad era una combinación de diagnóstico electrónico e inspección personal realizados por empleados.

Cuadro 2
Esperanza de vida promedio de grandes aparatos electrodomésticos

Aparatos electrodomésticos	Esperanza de vida (años)
Compresores de basura	10
Lavavajillas	12
Trituradores de basura	10
Secadora eléctrica	14
Secadora a gas	13
Congelador	16
Horno de microondas	11
Estufa eléctrica	15
Estufa a gas	21
Campana extractora para estufa	14
Refrigerador compacto	7
Refrigerador estándar	15
Lavadora	12
Aspiradora	8
Limpiador a vapor o con champú	11
Calentador de agua eléctrico	11
Calentador de agua a gas	9

Fuente: "20th Annual Portrait of the U.S. Appliance Industry", Appliance (septiembre de 2001), suplemento especial, pp. 5-6.

Los costos de manufactura estaban generalmente entre 65 y 75% del total de los costos operativos. Aunque los de mano de obra directa eran todavía una parte importante del costo de los productos terminados (alrededor de 10%), la mayoría de las empresas examinaban cuidadosamente los costos de los materiales, la administración general y los gastos generales en busca de una reducción de costos. Tradicionalmente, se consideraba que el tamaño óptimo de una planta de ensamblaje correspondía a una capacidad anual de 500,000 unidades para refrigeradores, estufas, lavadoras, secadoras y lavavajillas. Aunque se creía que los costos de producción eran de 10 a 40% mayores en plantas más pequeñas, el uso de robots sugería que la planta óptima podía ser todavía más pequeña de lo que anteriormente se creía.[7]

La tendencia continuaba hacia instalaciones de manufactura "dedicadas" que combinaban la fabricación de líneas de productos en pocas plantas grandes para lograr economías de escala. Aunque la línea de producción de una planta dedicada a la fabricación de lavadoras se podía ajustar para producir modelos muy diversos, todavía era posible emplearla para manufacturar el producto original. Cada categoría de productos requería su propio equipo de manufactura especializado.

Todos los fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos se dedicaban con empeño a renovar y construir instalaciones productivas para ganar economías de escala, mejorar la calidad y reducir los costos de materiales y mano de obra. Por ejemplo, la división de Frigidaire de Electrolux invertía en Estados Unidos más de 600 millones de dólares en el mejoramiento de sus fabricas existentes y la construcción de nuevas plantas para elaborar refrigeradores y lavavajillas. Después, en 2001, invirtió 100 millones de dólares en cada una de sus plantas ubicadas en Anderson, Carolina del Sur, y Greenville, Michigan, con el propósito de fabricar su nueva línea de refrigeradores Next Generation (Próxima Generación). La división General Electric Appliance (GEA) invirtió alrededor de 1,000 millones de dólares durante un periodo de cuatro años (1994-1998) en el desarrollo de productos y equipo de capital (un incremento de 50% sobre los niveles de inversión anteriores) para mejorar su "reserva de aparatos electrodomésticos" de 40 años de antigüedad en Louisville, Kentucky. Después, invirtió más de 800 millones de dólares durante 2001 y 2002 en sus 42 plantas de manufactura en México.[8] Para garantizar estándares de calidad globales, los fabricantes habían pasado a través del proceso de certificación de la serie 9000 de la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

Los materiales clave que adquiría la industria estadounidense de aparatos electrodomésticos eran acero (principalmente en láminas y rollos), plásticos, recubrimientos (pintura y porcelana), motores, vidrio, aislamiento, cableado y elementos de sujeción. Por peso, alrededor de 75% de estos grandes aparatos estaba integrado por acero. Las ventas de este metal y aluminio a la industria de los grandes aparatos electrodomésticos representaban en conjunto 10% del total de las ventas de la industria.[9]

Cuando el sector se consolidó, lo mismo ocurrió con sus proveedores. A. O. Smith, mejor conocido en Estados Unidos por sus calentadores de agua, adquirió las operaciones mundiales de motores eléctricos de Magne Tek en 1999. Siebe y BTR se fusionaron en 2000 para formar Invensys Appliance Controls e Invensys Climate Controls. Siebe ya había comprado el negocio de controles a nivel mundial de Eaton Corporation, Robertshaw Controls, Paragon Electric y Ranco. La función de compras y la relación con proveedores cambiaron considerablemente desde la década de los ochenta, ya que más empresas usaban menos proveedores y más contratos a largo plazo para mejorar la calidad y garantizar la entrega JIT (por sus siglas en inglés, *just-in-time:* justo a tiempo).

La actualización del año 2000 de la serie ISO 9000 impulsó a los fabricantes de aparatos electrodomésticos a integrar aún más sus cadenas de suministro para asegurar la administración de la calidad total. Junto con su creciente orientación global, Whirlpool se destacaba por su colaboración con proveedores locales. Las empresas usaban programas de certificación para tener la seguridad de que sus bases de proveedores más pequeños podían suministrar tanto la cantidad como la calidad necesarias de materiales, partes y subconjuntos cuando se requirieran. Los proveedores de líneas y servicios tenían una ventaja sobre los proveedores de una sola dimensión. Los fabricantes seguían presionando a sus proveedores para que realizaran mejoras de la productividad que redujeran costos. Por otro lado, estaban mucho más dispuestos a involucrar a los proveedores al principio de la etapa de diseño del mejoramiento de un producto o proceso.

Las alianzas entre fabricantes de aparatos electrodomésticos y sus proveedores eran una manera de acelerar la aplicación de nueva tecnología en nuevos productos y procesos. Por ejemplo, Maytag Corporation fue abordada por Honeywell, uno de sus proveedores, que le ofreció su experiencia en tecnología de lógica difusa, una tecnología que Maytag no tenía en ese momento. La asociación resultante en el desarrollo de productos produjo la nueva lavavajillas IntelliSense, de Maytag. A diferencia de las anteriores, que el usuario debía programar, la lavavajillas de lógica difusa de Maytag seleccionaba automáticamente el ciclo apropiado para lavar los platos con base en una serie de factores, incluyendo la cantidad de suciedad y la presencia de detergente.

Aunque la mayoría de los fabricantes estadounidenses de aparatos electrodomésticos usaban tanto internet como extranets para comunicarse con sus proveedores y distribuidores, no existía un mercado electrónico general entre fabricantes de aparatos electrodomésticos y sus proveedores en Estados Unidos.

Canales de marketing y distribución

Debido a los niveles relativamente altos de saturación en Estados Unidos, el mercado de grandes aparatos electrodomésticos estaba dirigido principalmente por la demanda de reemplazos. En más de 90% de los hogares estadounidenses había lavadoras, estufas, refrigeradores e incluso hornos de microondas. Vea el **cuadro 3** para conocer la saturación por categoría de productos. En general, los reemplazos, las nuevas viviendas y la formación de nuevos hogares representaban 75, 20 y 5% de las ventas de grandes aparatos electrodomésticos, respectivamente. Por lo general, la demanda de reemplazos estaba impulsada por el cambio de vivienda, remodelaciones, cambios en las tendencias del modo de vida, introducción de nuevas características y niveles de precios en la economía. Aunque cada casa nueva tenía la posibilidad de agregar de cuatro a seis aparatos nuevos, la venta de una casa también influía. Según J. Richard Stonesifer, presidente y director general de GE Appliances: “cada año se venden alrededor de cuatro millones de casas y por cada casa que cambia de dueño se vende aproximadamente un nuevo aparato electrodoméstico”.[10] La Asociación Nacional de Cocinas y Baños calculaba que del total de 25,000 millones de dólares invertidos anualmente en la remodelación de cocinas, alrededor de 4000 millones de ellos se destinaba a aparatos electrodomésticos.

Tanto los mercados de nuevas viviendas como el de remodelación tendían en ese momento a destacar más los aparatos electrodomésticos de lujo en contraste con la tendencia previa de las constructoras a economizar comprando aparatos más baratos de marcas nacionales. Un estudio realizado por Simmons Market Research Bureau para la revista *New Home* reveló que los propietarios de casas nuevas invertían anualmente más de 13,000 millones de dólares en artículos para el hogar, sobre todo en aparatos electrodomésticos. En orden de importancia, los aparatos que se adquirían generalmente en los tres primeros meses después de comprar una casa eran refrigerador, lavadora, secadora, horno de microondas, aspiradora, lavavajillas, cafetera y estufa.[11] Este fenómeno proporcionaba oportunidades de

Cuadro 3
Saturación de grandes aparatos electrodomésticos en Estados Unidos, Europa occidental y Japón[1] (porcentaje de hogares que tienen por lo menos un aparato electrodoméstico específico)

Aparato electrodoméstico	Estados Unidos	Europa oriental	Japón
Compresor de basura	5	N/A	N/A
Estufa	N/A	95	N/A
Lavavajillas	59	39	N/A
Triturador de basura	46	N/A	N/A
Secadora	59 (E), 20 (G)	28	22
Congelador	44	51	N/A
Horno de microondas	96	60	N/A
Estufa	60 (E), 40 (G)	N/A	N/A
Refrigerador	99	98	98
Aspiradora	99	N/A	98
Lavadora	93	94	99

Nota:
1. E = eléctrico, G = gas natural.

Fuente: "24th Annual Portrait of the U.S. Appliance Industry", en Appliance *(septiembre de 2001), suplemento especial; "Portrait of the European Appliance Industry",* en Appliance *(noviembre de 2001), p. 50; "Portrait of the Japanese Appliance Industry",* en Appliance *(marzo de 2002), p. 50.*

ventas a fabricantes bien posicionados porque la lealtad de marca en la industria de los aparatos electrodomésticos era sólo de 35%.[12]

Los cambios demográficos de Estados Unidos favorecían al segmento altamente rentable, costoso y de perfil alto del sector. Esta tendencia era perjudicial para el negocio del mercado masivo, que destacaba el costo sobre las características. El envejecimiento de los *baby boomers* y el aumento de familias con doble ingreso aumentaron el mercado de lujo, el cual demandaba más estilo y características costosas. Según Ken Gronbach, presidente de KGA Advertising, los fabricantes deben seguir atrayendo a los 80 millones de *baby boomers* en proceso de envejecimiento debido a que la generación X está integrada sólo por 50 millones de personas. "Los [*baby boomers*] desean aparatos electrodomésticos costosos y por ese motivo les va bien a las empresas que abastecen a esa generación".[13] Los fabricantes respondieron mediante la ampliación de las líneas de productos que priorizaban la calidad y las características. Las marcas de productos de excelente calidad más identificadas por los clientes, como Maytag y Kitchen Aid, lograban buenas ventas. Vea el **cuadro 4** para conocer las calificaciones de marcas según la calidad percibida. Gronbach propuso que la mejor manera de que los fabricantes de aparatos electrodomésticos atrajeran a la generación "X" más joven era ofrecer productos nuevos y exclusivos. "Si tu producto no es ni único ni nuevo se venderá sólo con base en el precio porque la demanda será escasa en comparación con la oferta".

La exportación de refrigeradores, aspiradoras y equipo de lavandería de excelente calidad fabricados en Estados Unidos era razonablemente fuerte, pero mucho menor que la importación de hornos de microondas provenientes de Asia. Por diversas razones, la exportación no era un factor significativo para la industria estadounidense de grandes aparatos electrodomésticos. El peso de la mayoría de éstos implicaba altos costos de transporte, que se traducían en precios más altos para el consumidor. Además, los grandes aparatos fabricados en Estados Unidos tendían a ser bastante grandes, en tanto que los mercados europeo y asiático los preferían más pequeños. Como consecuencia de ello, la mayoría de las personas alrededor del mundo acostumbraban comprar aparatos producidos en sus países, si estaban disponibles. Así, las empresas que los fabricaban y que deseaban tener una presencia significativa en otras partes del mundo adquirían empresas locales, participaban en empresas conjuntas o construían nuevas instalaciones de manufactura en esas regiones.

Existían dos canales de distribución importantes de grandes aparatos electrodomésticos en Estados Unidos: por contrato o ventas al detalle. Un tercer canal de distribución, aunque menos importante, era el mercado comercial, que incluía lavanderías automáticas e instituciones.

Las ventas por contrato se hacían a grandes constructoras de viviendas y a otros fabricantes de aparatos electrodomésticos. Las ventas directas representaban alrededor de 80% de las ventas por contrato. Las empresas los vendían al segmento de contratos, tanto directamente a grandes constructoras

Cuadro 4
Calificaciones de marcas según la percepción de la calidad por el consumidor según distribuidores estadounidenses (porcentaje de respuestas, de calidad excelente a deficiente, proporcionadas por 300 distribuidores de aparatos electrodomésticos)

Marca del aparato electrodoméstico[1]	Distribuidores que surtían la marca	Excelente (%)	Deficiente (%)
Maytag	50	77	1
KitchenAid (Whirlpool)	45	76	2
Jenn-Air (Maytag)	45	66	3
Whirlpool	59	41	2
Amana (Maytag)	38	32	4
Profile (GE)	28	39	13
GE	44	24	3
Monogram (GE)	4	36	17
Frigidaire (Electrolux)	45	13	7
Magic Chef (Maytag)	36	8	10
RCA (GE)	28	6	10
Speed Queen [inactivo]	8	6	1
Tappan (Electrolux)	29	5	15
White-Westinghouse (Electrolux)	28	6	15
Hotpoint (GE)	22	4	13
Gibson (Electrolux)	18	2	22
Roper (Whirlpool)	34	1	19
Kelvinator (Electrolux)	14	5	29
Calor [inactiva]	11	3	26
Admiral (Maytag)	7	0	30

Nota:
1. Los propietarios de las marcas se presentan en paréntesis.

Fuente: J. Jancsurak, "What Retailers and Consumers Want Most", en Appliance Manufacturer *(mayo de 1998), pp. 39-40.*

como indirectamente a través de proveedores de constructoras locales. Como a éstas le preocupaban mucho los costos, preferían comprar aparatos electrodomésticos de una marca reconocida y de precios medios a bajos. Por consiguiente, los fabricantes con grandes ofertas en este margen de precios, como General Electric, Whirlpool y Frigidaire, tenían mucho éxito en este mercado. Vea el **cuadro 5** para conocer las ventas por segmento de mercado. En contraste, empresas como Maytag (con excepción de la marca Magic Chef, de precio bajo) y Bosch Siemens, que tradicionalmente hacían hincapié en los productos costosos, vendían poco a las constructoras. Whirlpool y GE diseñaban conceptos de cocinas integrales y vendían el paquete completo, que incluía aparatos electrodomésticos, a las constructoras. Pa-

Cuadro 5
Ganancias por segmento de mercado de grandes productores de línea blanca (montos en miles de millones de dólares)

Fabricante de aparatos electrodomésticos	Segmento de descuento	Segmento medio	Segmento de lujo	Segmento de super lujo
Electrolux	$1.7	$2.9	1.3	—
Whirlpool	0.4	5.3	0.8	—
General Electric	0.2	1.1	1.4	—
Bosch-Siemens	—	0.5	3.7	$0.9
Maytag	—	0.3	2.5	0.1

Fuente: Goldman Sachs, "Brand Challenge", en The Economist *(6 de abril de 2002), p. 54.*

ra aumentar esta ventaja, en 1993, Whirlpool abrió un centro de clientes, el primero de la industria, de 3000 metros cuadrados en sus oficinas centrales, ubicadas en Benton Harbor, Michigan, para demostrar sus ofertas a tiendas al detalle y contratistas.

Las ventas al detalle en Estados Unidos se realizaban en tres tipos principales de tiendas: 1) cadenas de tiendas nacionales y comercializadores masivos; 2) tiendas departamentales, mueblerías y tiendas de descuento y 3) comerciantes independientes de aparatos electrodomésticos.

Las cadenas de tiendas nacionales y los comercializadores masivos vendían generalmente marcas reconocidas y marcas privadas promocionadas por las tiendas. Por ejemplo, tradicionalmente, Whirlpool había sido el único proveedor de lavadoras y secadoras Kenmore a Sears Roebuck. Magic Chef vendía aparatos de marcas privadas similares a Montgomery Ward hasta la quiebra de esta empresa en 1998. Casi la mitad de los aparatos estadounidenses de línea blanca se vendía tradicionalmente a través de este canal de comercializadores masivos. Sears Roebuck había sido tan fuerte en ventas de estos grandes aparatos que por sí sola vendía casi dos de cada cinco de los que se vendían en Estados Unidos.[14]

Las tiendas departamentales, mueblerías y tiendas de descuento eran otro canal importante, ya que desplazaban alrededor de 25% de la línea blanca vendida en Estados Unidos. Estas tiendas compraban generalmente marcas reconocidas para ofrecerlas a sus clientes. Como los almacenes departamentales tendieron a modificar sus ofertas de productos hacia más artículos suaves (ropa) y menos artículos duros (muebles y aparatos electrodomésticos) durante la década de los ochenta, las tiendas de descuento adquirieron mayor importancia en el sector de ventas de grandes aparatos electrodomésticos. Sin embargo, su preocupación por los precios ejerció todavía más presión en los fabricantes para que vendieran grandes cantidades a precios bajos. Lowe's, Home Depot y Best Buy se estaban convirtiendo en tiendas importantes de aparatos electrodomésticos. Por ejemplo, Home Depot vendía no sólo de productos en existencia, sino que también instaló quioscos conectados a internet en su piso de ventas. Aunque en 2001 Circuit City decidió ya no vender grandes aparatos electrodomésticos, la decisión de Wal-Mart de ofrecer aparatos seleccionados de GE a bajo precio sugiere que las ventas de estos bienes a través de tiendas de descuento y de mejoramiento del hogar seguirían en aumento.

Los comerciantes independientes habían sido tradicionalmente tiendas importantes de ventas al detalle de línea blanca. Alrededor de 25% de los grandes aparatos para el hogar se seguían vendiendo a través de este canal, aunque esta cantidad disminuía de manera gradual. Muchas tiendas locales eran reemplazadas por cadenas nacionales y almacenes de descuento. En 2000, los denominados “minoristas poderosos” (Sears, cadenas nacionales y tiendas de descuento) comerciaban más de 60% de todos los aparatos electrodomésticos al detalle que se vendían en Estados Unidos.

Las ventas comerciales se realizaban a través de un canal de distribución adicional. Sin embargo, aunque no era tan importante para los fabricantes como los canales por contrato y de ventas al detalle, proporcionaba un grupo importante de clientes para venderles lavadoras y secadoras. Las lavanderías automáticas y las instituciones, como los colegios para sus residencias estudiantiles, compraban generalmente los aparatos más durables que se fabricaban para el mercado doméstico. Los fabricantes simplemente incluían tragamonedas en la parte superior de las lavadoras y secadoras que se usarían en estos establecimientos comerciales o públicos. Aunque estos aparatos de lavandería adaptados para el mercado comercial integraban más de 50% de las ventas a través de este canal, había algunos indicios de que este mercado se desplazaba hacia lavadoras comerciales fabricadas para durar dos a tres veces más que las lavadoras domésticas usadas comercialmente. Por su parte, los fabricantes de congeladores, refrigeradores y estufas para establecimientos comerciales, como restaurantes, integraban un grupo de empresas estadounidenses (por ejemplo, Welbilt, Traulsen, Hobart y Glenco) distinto al de los fabricantes de aparatos electrodomésticos. En contraste con éstos, los aparatos comerciales eran generalmente más grandes y durables, con menos características convenientes y se vendían a través de diferentes canales de marketing. Además, el mercado comercial era mucho más pequeño que el doméstico. En 2001 los envíos de grandes aparatos comerciales sumaban un total de sólo 2.6 millones en Estados Unidos, en comparación con los 73.3 millones de grandes aparatos electrodomésticos.

En 2002, todos los fabricantes estadounidenses importantes de aparatos electrodomésticos usaban sus propios sitios web para comercializar sus productos y proporcionar información relacionada con el consumidor a través de whirlpool.com, maytag.com, ge.com y frigidaire.com. El applianceadvisor.com, un sitio independiente, proporcionaba información sobre la industria y marcas individuales para posibles compradores, con vínculos a los sitios web de los fabricantes. Maytag introdujo las compras en línea de aparatos electrodomésticos en 2001 para permitir a los consumidores comprar en línea apa-

ratos de su marca a comerciantes locales. Se decía que Sears tenía el sitio de comercio electrónico de aparatos electrodomésticos más concurrido, que era sears.com.[15] En 2001, Bosch-Siemens Hausgerate, AB Electrolux y Whirlpool integraron un mercado electrónico de empresa a empresa (B2B, por sus siglas en inglés, *business-to-business*) denominado *Tradeplace* para fabricantes, distribuidores y minoristas europeos del sector. Para comodidad de los comerciantes, *Tradeplace* proporcionaba un punto de acceso común conectado a los portales de los fabricantes sin tener que conectarse cada vez.[16] BuildNet, Inc. ofrecía comercio por internet a constructoras de viviendas en Estados Unidos. General Electric, el proveedor más importante de grandes aparatos electrodomésticos para estas empresas, poseía una parte de BuildNet y vendía sus aparatos a través de ese sitio web.[17] No obstante, todavía se debía establecer en Norteamérica un verdadero mercado electrónico B2B similar a *Tradeplace*.

En la década de los noventa, la manufactura de aparatos electrodomésticos cambió su enfoque principal en la calidad y confiabilidad hacia la velocidad y agilidad. Vea el cuadro 6 para conocer datos de confiabilidad por marca de aparato electrodoméstico. Esto significaba que los fabricantes trabajaban para mejorar su utilización de la logística con el fin de proporcionar mejor servicio a sus distribuidores. Conceptos similares al JIT se aplicaron a la distribución y marketing en la década de los noventa. Por ejemplo, Whirlpool introdujo "Quality Express" en 1992 como parte de su sistema de distribución actualizado. Quality Express empleaba camiones, personal y bodegas especiales para entregar aparatos electrodomésticos Whirlpool a 90% de todos sus clientes, constituidos por comerciantes y constructoras, en un plazo de 24 horas y a 100% de ellos en 48 horas. Como parte del servicio, los conductores que entregaban los productos descargaban las unidades del camión y las colocaban donde el cliente las deseaba. Este servicio también incluía —si era necesario— desempaque, adaptación e instalación. Otras empresas siguieron rápidamente el ejemplo de Whirlpool. Una encuesta realizada en 1998 entre 2000 comerciantes de aparatos electrodomésticos clasificó a los fabricantes de éstos de acuerdo con el servicio que proporcionaban a los minoristas de la manera siguiente:

1. Whirlpool Corporation
2. Maytag Corporation
3. GEA
4. Frigidaire (unidad estadounidense de aparatos electrodomésticos de AB Electrolux)
5. Goodman (Amana; vendida posteriormente a Maytag)[18]

En los primeros años del siglo XXI, los fabricantes estadounidenses de aparatos electrodomésticos tenían una orientación producto-mercado más fuerte. Sabían desde tiempo atrás que la importancia que otorgaban a calidad y confiabilidad significaba que las personas reemplazaban sus aparatos para el hogar sólo cuando éstos se deterioraban por el uso frecuente o cuando se mudaban de casa.

En 2002, una encuesta realizada en 500 hogares residenciales estadounidenses descubrió que la eficiencia de energía había reemplazado al precio como el factor más importante cuando se consideraba la compra de un aparato electrodoméstico. Alrededor de 25% de la población dijo que estaría dispuesta a pagar entre 15 y 25% por arriba del precio estándar por aparatos que ahorraran más energía.[19]

Los productos diferenciados de manera exclusiva, como la lavadora Neptuno, el doble horno Gemini y el horno Accellis de Maytag, la lavadora Calypso de Whirlpool y el horno Advantium de GE, motivaban con éxito a las personas a reemplazar sus aparatos que aún funcionaban. Para mantener una competencia eficaz en el siglo XXI era necesario invertir fuertemente en el desarrollo de productos (no sólo en la IyD de procesos) y en marketing más sofisticado. Esto significaba que los fabricantes ya no podían depender de su orientación tradicional hacia la ingeniería para crear una ventaja competitiva. Cuando Wolf Appliance Company, una subsidiaria de Sub-Zero Freezer Company (un fabricante de nicho de refrigeradores y congeladores integrados de lujo), lanzó una nueva línea de aparatos del hogar para cocina integrados y lujosos, llevó a cabo una importante investigación de mercado basada en grupos de enfoque y análisis conjunto para determinar la combinación de atributos y características que sería más atractiva para un segmento de mercado específico. Para desarrollar su competencia en marketing, Whirlpool había comenzado a contratar administradores de marca provenientes de empresas de productos de consumo, como Kraft y General Foods, para que supervisaran el desarrollo de nuevas marcas.

Cuadro 6 Calificaciones de confiabilidad de algunas marcas de aparatos electrodomésticos estadounidenses (enumerados en orden de frecuencia, del menor al mayor número de reparaciones, por porcentaje de aparatos electrodomésticos comprados)

Lavadoras (carga superior)	Secadoras (eléctricas)	Secadoras (a gas)
Roper (7%)	Whirlpool (6%)	Whirlpool (7%)
Whirlpool: empatada en segundo lugar	Roper	Kenmore
Maytag: empatada en segundo lugar	Maytag	KitchenAid
Kenmore	Kenmore	Maytag
Hotpoint: empatada en quinto lugar	KitchenAid	Amana
Frigidaire: empatada en quinto lugar	Hotpoint	General Electric (10%)
Amana	Amana	
KitchenAid	Frigidaire	
General Electric (14%)	General Electric (9%)	

Refrigerador (congelador superior, sin productor ni dispensador de hielo)	Refrigerador (congelador superior, sólo con productor de hielo)	Refrigerador (de dos puertas con productor y dispensador de hielo)
Hotpoint: empatada en primer lugar (4%)	Kenmore (7%)	Whirlpool (9%)
Kitchen Aid: empatada en primer lugar	Whirlpool	KitchenAid
Whirlpool: empatada en primer lugar	KitchenAid	Kenmore
Kenmore: empatada en primer lugar	General Electric	General Electric
General Electric	Amana	Amana
Amana: congelador inferior	Maytag	Frigidaire
Maytag	Amana: congelador inferior	Maytag (33%)
Frigidaire	Frigidaire	
Amana (7%)	Sub-Zero: congelador inferior integrado (26%)	

Estufas (a gas)	Estufas (eléctricas)	Lavavajillas
General Electric: empatada en primer lugar (8%)	General Electric (5%)	Whirlpool (7%)
Hotpoint: empatada en primer lugar	Hotpoint	Kenmore
Kenmore	Kenmore: empatada en tercer lugar	KitchenAid
Frigidaire	Whirlpool: empatada en tercer lugar	Maytag
Whirlpool	Frigidaire	Hotpoint
Tappan	Magic Chef: empatada en sexto lugar	GE Monogram: empatada en sexto lugar
Magic Chef	Amana: empatada en sexto lugar	Bosch: empatada en sexto lugar
KitchenAid	Maytag	Magic Chef
Maytag	KitchenAid	General Electric
Jenn-Air	Jenn-Air (15%)	Jenn-Air: empatada en décimo lugar
Amana (21%)		Amana: empatada en décimo lugar
		Asko: empatada en último lugar
		Frigidaire: empatada en último lugar (18%)

Fuentes: "Washing Machines and Dryers", en Consumer Reports *(julio de 2002), pp. 42, 44; "Refrigerators",* en Consumer Reports *(enero de 2002), p. 47; "Ranges",* en Consumer Reports *(febrero de 2002), p. 34.*

Aspectos ambientales y regulación gubernamental

Los fabricantes de aparatos electrodomésticos de todo el mundo enfrentaban la regulación cada vez mayor de sus productos. Un ejemplo era el de los refrigeradores y congeladores. Por un lado, los gobiernos exigían menos uso de refrigerantes, ya que podían ocasionar calentamiento global. Por otro lado, el Departamento de Energía de Estados Unidos (DOE, por sus siglas en inglés, *Department of Energy*) exigía incrementar el ahorro de energía de refrigeradores y congeladores. Estos aparatos habían

sido de manera tradicional evidentes devoradores de energía, pues consumían alrededor de 20% de la electricidad usada en el hogar estadounidense. La industria del sector había trabajado con empeño para fabricar productos más eficientes en energía a través de las décadas. Por ejemplo, de 1972 a 1990, para un refrigerador típico con congelador superior y deshielo automático (el más popular en Estados Unidos), la cantidad de energía consumida disminuyó de 1986 kilowatt-hora al año a 950 kilowatt-hora al año (kwh/año). Durante el mismo periodo, el consumo de energía de los congeladores horizontales disminuyó de 1268 kwh/año a 575 kwh/año. Sin embargo, el estándar del DOE de Estados Unidos en vigor el 1 de julio de 2001 requería que la cantidad de energía usada por un refrigerador típico no fuera mayor que la utilizada por un foco de 55 watts.[20] De acuerdo con un estándar del DOE de 2001, las lavadoras de ropa estadounidense fabricadas en 2004 debían ser 22% más eficientes que las de 2001 y 35% más eficientes en 2007.[21] Las unidades importadas también debían cumplir con las regulaciones.

Otro problema que enfrentaban los fabricantes de aparatos electrodomésticos era la presencia de estándares muy diferentes para los grandes aparatos electrodomésticos de distintos países. El surgimiento de un mercado verdaderamente global requería el desarrollo de estándares mundiales comunes, de los cuales existían por lo menos tres categorías: seguridad y ambiental, eficiencia de energía y procedimientos de prueba. Los estándares existentes fueron diseñados por organizaciones como el Instituto de Normas Británicas (BSI, por sus siglas en inglés, British Standards Institute) del Reino Unido, el Comité Japonés de Estándares Industriales (JISC, por sus siglas en inglés, Japanese Industrial Standards Committee, AFNOR (por sus siglas en francés, Association Française de Normalisation; Asociación Francesa de Normalización) de Francia, DIN (por sus siglas en alemán, Deutsches Institut für Normung; Instituto Alemán de Normalización) de Alemania, CSA (por sus siglas en inglés, Canadian Standardization Association (Asociación Canadiense de Estandarización) de Canadá y la certificación UL (por sus siglas en inglés, Underwriters Laboratories Inc.) de Estados Unidos. Tradicionalmente, estos estándares han creado barreras de entrada que sirvieron para fragmentar la industria de los grandes aparatos electrodomésticos por país. Los estándares de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC, por sus siglas en inglés, International Electrotechnical Commission) se crearon para armonizar las normas de la Unión Europea y servir finalmente como estándares mundiales, con algunas variaciones nacionales para satisfacer necesidades específicas. Además, la ISO (por sus siglas en inglés, International Organization for Standardization; Organización Internacional de Normalización) se hizo cargo de la tarea de preparar y publicar estándares internacionales, los cuales proporcionaban un fundamento en el que se podían sustentar las asociaciones regionales. CANENA, el Consejo para la Armonización de Normas Electrotécnicas de las Naciones de América (por sus siglas en inglés, Council for Harmonization of Electrotechnical Standards of the Nations of the Americas), se creó en 1992 para coordinar aún más la armonización de los estándares en Norteamérica y Sudamérica. También en Asia llevaban a cabo acciones de armonización. En 2002 parecía que la industria trabajaba en la dirección correcta para el logro de estándares internacionales, a pesar de que se habían concedido algunas diferencias regionales.[22]

Con la llegada del siglo XXI, los fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos enfrentaban una nueva serie de estándares de certificación además de la serie ISO 9000. En tanto que las normas ISO 9000 se ocupaban de sistemas de administración de la calidad, las normas ISO 14001 cubrían los sistemas de administración ambiental y abordaban la necesidad de contar con una norma internacional de administración ambiental. Algunos mercados internacionales, como el de la Unión Europea, podrían exigir la certificación como un prerrequisito para hacer negocios.

Productos

Los grandes aparatos electrodomésticos, o línea blanca, como se les conoce comúnmente, se clasificaban por lo general como aparatos de lavandería (lavadoras y secadoras), refrigeración (refrigeradores y congeladores), cocina (estufas y hornos) y de otro tipo (lavavajillas, trituradores y compresores de basura). Vea el **cuadro 7** para conocer la participación de mercado estadounidense de cada categoría de producto. Además de fabricar línea blanca, algunas empresas también manufacturaban y vendían aparatos para el cuidado de pisos (Maytag), acondicionadores de aire para habitación (Whirlpool y Electrolux) o equipo para césped y jardinería (Electrolux). Otras, como Rheem, A.O. Smith, Lennox y Carrier elaboraban la mayoría de los aparatos estadounidenses de calefacción y enfriamiento (calentadores de agua, sistemas de calefacción y acondicionadores de aire centrales).

Cuadro 7 Participaciones de mercado de grandes aparatos electrodomésticos estadounidenses por categoría (por porcentaje del total de ventas en el país)

Aparato electrodoméstico	2001	1996[1]
Compresor de basura		
Whirlpool	88	90
Broan NuTone	11	10
Otras	1	0
Lavavajillas		
Whirlpool	48	37
Maytag	21	19
GEA	19	40
Electrolux	11	4
Otras	1	0
Trituradores de basura		
In-Sink-Erator	75	70
Anaheim/Watertown/WKing	25	30
Secadoras		
Whirlpool	50.5	54
Maytag	24	20
GEA	19	19
Electrolux	5.5	6
Otras	1	1
Congeladores		
Whirlpool	63	60
W.C. Wood	24	35
Haier	8	—
Sanyo Fisher	1	3
Otras	4	2
Refrigeradores		
Whirlpool	28.5	27
Electrolux	24.5	14
GEA	23	37
Maytag	23	20
Otras	1	2
Horno de microondas		
Samsung	26	18
Sharp	24	29
LG Electronics (Goldstar)	11.5	12
Matsushita	10	15
Whirlpool	7.5	5
Sanyo Fisher	6.5	7
Daewoo	4.5	3
Maytag	3	3
Otras	7	8
Campana extractora para estufa		
Broan NuTone	85	65
Watertown Metal Prod.	6	11
Vent Line	5	24
Otras	4	5
Estufa (a gas)		
GEA	31	40
Electrolux	27	19
Whirlpool	24	—
Maytag	17	34
Otras	1	7
Estufa (eléctrica)		
GEA	41	49
Whirlpool	26	19
Electrolux	18	9
Maytag	14	20
Otras	1	3
Lavadora		
Whirlpool	51.5	52
Maytag	25	24
GEA	15	17
Electrolux	7.5	7
Otras	1	0

Nota:
1. Los totales de la participación de 1996 de los aparatos electrodomésticos de Amana de Raytheon están incluidos en los totales de participación de Maytag.

Fuente: "Special Report: 2002 Market Profile", en Appliance Manufacturer *(abril de 2002), p. 11.*

Competidores

Cuatro fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos controlaban alrededor de 99% del mercado estadounidense de línea blanca. Whirlpool dominaba la participación en el mercado a principios de 2001 con 39.2%, seguida por General Electric con 23.2%, Maytag con 21.6% y A. B. Electrolux (Frigidaire) con 15.0%. El resto (1%) pertenecía a las empresas extranjeras Bosch-Siemens y Haier, que recientemente habían comenzado a producir en Norteamérica y a diversos fabricantes de un solo tipo o categoría de aparato electrodoméstico, como Sub-Zero (refrigeradores y congeladores integrados y las estufas profesionales de Wolf) y Emerson Electric (trituradores de basura). Vea el **cuadro 8** para conocer las participaciones de mercado generales tanto estadounidenses como europeas, por empresa. Los competidores más fuertes en Estados Unidos durante el periodo de cinco años de 1996 a 2001 eran

Cuadro8
Participaciones en los mercados estadounidense y de Europa occidental en línea blanca (incluye lavavajillas, secadoras, estufas, refrigeradores y lavadoras)

Participación combinada en el mercado estadounidense por empresa

Empresa	2001	1996	Marcas
Whirlpool	39.2%	34.9%	Estate, Inglis, KitchenAid, Roper, Whirlpool
GEA	23.2%	32.0%	GE, Hotpoint, Monogram, Profile, RCA
Maytag[1]	21.6%	15.2%	Admiral, Amana, Jenn-Air, Magic Chef, Maytag
Electrolux	15.0%	9.6%	Frigidaire, Gibson, Kelvinator, Tappan, White-Westinghouse
Raytheon	—	6.7%	Amana, Caloric, Speed Queen
Otras	1.0%	1.6%	

Participación combinada en el mercado de Europa occidental por empresa

Empresa	País de origen	2000	1996
Electrolux	Suecia	16.2%	22.3%
Bosch-Siemens	Alemania	14.4%	15.9%
Whirlpool	Estados Unidos	9.4%	10.5%
Merloni Bonferraro	Italia	9.4%	6.0%
Groupe Brandt	Francia	4.1%	6.0%
Miele	Alemania	4.0%	6.0%
Arcelik	Turquía	4.0%	6.0%
Ardo Merloni	Italia	4.0%	—
GDA	Reino Unido	3.6%	3.8%
Candy	Italia	3.4%	4.8%
Fagor	España	3.4%	—
Otras		24.1%	18.7%

Nota:
1. Incluye a Amana.

Fuente: "Special Report: 2002 Market Profile", en Appliance Manufacturer *(abril de 2002 y 1997), suplemento especial; "Portrait of the European Appliance Industry"*, en Appliance (noviembre de 2001), pp. 49-53 y (noviembre de 1997), pp. 59-64.

Whirlpool, Maytag y Electrolux. La primera había aumentado su participación en el mercado casi en cinco puntos por arriba de la cifra de 34.9% de cinco años antes. La segunda había aumentado gradualmente su participación de mercado (alrededor de 1% anual) de 15.2% en 1996 a 20.8% en 2000. La compra que hizo a Goodman de los aparatos electrodomésticos de Amana en 2001 aumentó un punto más la participación de mercado total de Maytag, a 21.6% en 2001. Frigidaire, la división norteamericana de aparatos electrodomésticos de AB Electrolux, aumentó su participación de mercado más de cinco puntos por arriba de la cifra de 9.6% de 1996. En contraste, General Electric perdió alrededor de nueve puntos de participación (¡casi 2% anual!), por debajo de la cifra de 32% de 1996. En 2000, cuando Maytag adquirió los aparatos electrodomésticos de Amana, la participación de mercado de esta empresa era de 2.9%, cifra inferior a la de 6.7% de 1996.

Cuando eran considerados en términos de ventas mundiales totales, los fabricantes estadounidenses de línea blanca eran fuertes participantes. Los diez mayores fabricantes globales de aparatos electrodomésticos, en orden de unidades vendidas a nivel mundial, eran Whirlpool (Estados Unidos), AB Electrolux (Suecia), General Electric (Estados Unidos), Matsushita (Japón), Bosch-Siemens (Alemania), Maytag (Estados Unidos), Sharp (Japón), Toshiba (Japón), Haier (China) e Hitachi (Japón).[23] De estos diez, sólo Whirlpool y AB Electrolux tenían posiciones sólidas en todos los mercados mundiales clave de Norteamérica, Europa occidental, América Latina y Asia (en particular China e India). Por ejemplo, AB Electrolux ocupaba el primer lugar en el mercado en Europa occidental con 16.2% en 2000. Whirlpool ocupaba el tercer lugar con 9.4% de la participación, seguida por Bosch-Siemens con 14.4%. General Electric ocupaba el noveno lugar con 3.6% de participación, antes de vender su propiedad de 50% de la empresa conjunta británica General Domestic Appliances (GDA) al fabricante italia-

no de aparatos electrodomésticos Merloni Electrodomestici en 2002. La empresa conjunta GDA tuvo éxito en el Reino Unido, pero sólo logró ventas mínimas en el continente europeo.

Las empresas japonesas de aparatos electrodomésticos estaban bien arraigadas en Asia, pero no tenían una presencia competitiva real (fuera de los hornos de microondas) en el resto del mundo. Esta situación era similar a la de Maytag que sólo era fuerte en Norteamérica. Anteriormente, esta empresa adquirió Hoover para conseguir las facilidades de fabricación que Hoover poseía en el Reino Unido (con lo cual obtuvo acceso al mercado europeo), pero el enorme costo de mejoramiento de las plantas junto con las ventas escasas de Hoover fuera de Gran Bretaña hicieron que Maytag vendiera las operaciones europeas que acababa de comprar a Candy, la empresa italiana de aparatos electrodomésticos. Aunque Bosch-Siemens intentaba aumentar su presencia en todo el mundo, era eclipsada fuera de Europa por Whirlpool y Electrolux y diversos competidores regionales fuertes, como Maytag en Estados Unidos y Haier en China. No obstante, las inversiones recientes de Bosch-Siemens en América pronto la impulsarían hasta el cuarto lugar en ventas unitarias globales. Haier, el principal fabricante de aparatos electrodomésticos de China, siguió la estrategia de Bosch-Siemens y trabajó diligentemente para establecerse en Europa y América. Desde 1987, las ventas de Haier habían aumentado con más rapidez que las de cualquier otra empresa del sector en el mundo.

En cuanto a su orientación competitiva en 2002, los fabricantes de línea blanca podían colocarse en una de las siguientes categorías:

Participantes globales

Whirlpool (Estados Unidos)
AB Electrolux (Suecia)
General Electric (Estados Unidos)

Aspirantes globales

Bosch-Siemens (Alemania)
Haier (China)
LG Electronics (Corea)

Participantes regionales fuertes

Matsushita, Sharp, Toshiba e Hitachi (Japón) en Asia
Maytag (Estados Unidos) en Norteamérica
Candy y Merloni (Italia) en Europa occidental
Miele (Alemania) en Europa occidental
Samsung y Daewoo (Corea) en Asia

Participantes locales fuertes con cierta presencia regional

Arcelik (Turquía)
Mabe (México)
Multibras (Brasil)
Fisher & Paykel (Nueva Zelanda)

Participantes nacionales y de nicho

Sub-Zero/Wolf (Estados Unidos)
Guangdong Midea Group (China)
Muchos otros

Muchos de los fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos, como Whirlpool y Maytag, tenían líneas de productos bastante reducidas, pues se concentraban sólo en línea blanca. Algunos, como Electrolux y Haier, también vendían aparatos para el hogar relacionados, como acondicionadores de aire y aparatos comerciales. Otros competidores formaban parte de una corporación más grande y muy diversificada. Por ejemplo, General Electric Appliances era una división de General Electric Company. Bosch-Siemens Hausgerate era una subsidiaria conjunta de Robert Bosch GmbH y Siemens AG. Mat-

sushita, Sharp, Toshiba e Hitachi de Japón y Samsung y Daewoo de Corea eran divisiones de aparatos electrodomésticos de corporaciones globales más grandes y muy diversificadas. Aunque las empresas japonesas y coreanas de no tenían posiciones fuertes en grandes aparatos electrodomésticos de cada mercado mundial clave en 2002, estaban muy diversificadas y bien establecidas globalmente en línea café (aparatos electrónicos de consumo) y otras líneas de productos.

A medida que la industria de los grandes aparatos electrodomésticos se globalizaba cada vez más, los analistas de la industria se preguntaban si las empresas regionales y nacionales de grandes aparatos electrodomésticos que se concentraban en línea blanca, como Maytag en Norteamérica y Miele en Europa occidental, seguirían siendo exitosas como empresas independientes. El experto en línea blanca Paul Roggema, se preguntaba si una empresa de este tipo era lo suficientemente grande, en cuanto a poder adquisitivo y publicitario, como para globalizarse. El liderazgo tecnológico y las marcas de calidad de Miele, ¿le permitirían sobrevivir a pesar de la globalización o sería la empresa perfecta para la cartera de marcas de Electrolux?[24]

La construcción en 1997 de una planta de lavavajillas con una capacidad de 200,000 unidades en New Bern, Carolina del Norte, realizada por la poderosa empresa alemana Bosch-Siemens Hausgerate para atender el mercado estadounidense indicaba que el sector de línea blanca había entrado en un proceso de cambio significativo. Esta acción decidida fue imitada rápidamente por Haier, el fabricante chino número uno de estos aparatos. La construcción de una planta de refrigeradores Haier en Camden, Carolina del Sur (con una gran oportunidad de expansión), en 2000 fue una muestra del deseo de la empresa de unirse a Bosch-Siemens como un participante importante del mercado del país anfitrión.[25]

Hasta la entrada de Bosch-Siemens, la única presencia extranjera de fabricación de aparatos electrodomésticos estaba orientada hacia el cuidado de pisos. En 1990, Whirlpool Corporation constituyó una empresa conjunta con Matsushita Electric Industrial Company, Ltd. para poseer y operar su propia planta de manufactura ubicada en Danville, Kentucky, para proporcionar aspiradoras a Sears.

Whirlpool

Whirlpool y General Electric habían dominado tradicionalmente la industria estadounidense de grandes aparatos electrodomésticos. En 1991, la participación de Whirlpool en el mercado estadounidense fue de 33.8% y la de GE de 28.2%. A diferencia de esta última, la línea blanca era el negocio principal de Whirlpool. La participación de mercado de Whirlpool había aumentado gradualmente hasta casi 40% en 2001, en tanto que la participación de GE había caído recientemente a 23%. Whirlpool debía su posición de liderazgo a su relación de más de 50 años con Sears, para la que había sido el proveedor exclusivo de lavadoras y secadoras Kenmore (la propia etiqueta de marca de Sears), el abastecedor principal de compresores de basura y hornos de microondas con campana extractora y un proveedor importante de lavavajillas, hornos, refrigeradores y congeladores. La medida de Sears de romper su fuerte dependencia con sus marcas Kenmore y ofrecer todas las líneas de grandes aparatos electrodomésticos tuvo serias implicaciones para Whirlpool. No obstante, aunque ya no dominaba las ventas de Whirlpool, Sears siguió siendo el cliente más importante de la empresa en 2002 y era responsable de 21% de sus ventas.

Al completar la adquisición de las operaciones de línea blanca de Philips Electronics, con sede en Holanda, en 1991, Whirlpool se convirtió en un competidor importante en la industria global emergente de los grandes aparatos electrodomésticos. Las ventas y la participación de mercado aumentaban en forma constante anualmente en cada sección geográfica de la empresa: Norteamérica, Europa, América Latina y Asia. Ocupaba el primer lugar en Norteamérica y el tercer lugar en Europa occidental en cuanto a participación de mercado. La estrategia de marketing de la empresa era centrarse en convertir su nombre en una marca global. Aunque ocupaba sólo el tercer lugar en Europa en cuanto a participación general de mercado de sus marcas Philips, Whirlpool, Backnecht e Ignis, a la administración le gustaba destacar que la marca Whirlpool por sí sola tenía una participación más alta que cualquier otra en Europa. En 2002, Whirlpool adquirió Polar SA, un fabricante líder de aparatos electrodomésticos de Polonia, y estaba en proceso de licitación de las plantas de lavadoras y aparatos electrodomésticos de cocina de la empresa francesa en quiebra, fabricante de aparatos electrodomésticos, Moulinex-Brandt.[26]

Whirlpool fabricaba aparatos electrodomésticos en 44 plantas, 34 de las cuales se ubicaban en 12 países además de Estados Unidos. La empresa había desarrollado una serie de empresas conjuntas y acuerdos de capital con fabricantes de línea blanca a través de Asia y Sudamérica. Aunque su partici-

pación en el mercado asiático era todavía bastante pequeña, Whirlpool, junto con sus subsidiarias de Argentina y Brasil, tenía la base de manufactura y la participación de mercado más grandes de Sudamérica (Whirlpool era propietaria de 94% de las empresas brasileñas de aparatos electrodomésticos, Brasmotor y Multibras). En colaboración con sus subsidiarias de Brasil y sus socios en empresas conjuntas de India y México, construyó instalaciones en estos países para producir lo que la empresa denominaba la “lavadora mundial”. Cinco años después de haber adquirido a Kelvinator de India en 1995 para lograr entrar al mercado de ese país, Whirlpool se había establecido como líder del mercado en refrigeradores y lavadoras.[27]

Cincuenta y nueve por ciento de las ventas de Whirlpool en 2001 se realizó en Norteamérica. La administración de alto nivel creía que la posición global de la empresa proporcionaba una ventaja competitiva “debido a su capacidad de apalancar capacidades de ingeniería a través de regiones, transferir las mejores prácticas y comprar de manera económica materias primas y partes componentes en grandes volúmenes”.[28]

Su expansión global implicó un costo significativo en eficiencia. La empresa anunció pérdidas por 70 millones de dólares en 1996 y 55 millones en 1997 en Asia. Por consiguiente, llevó a cabo un programa de reestructuración global en 1997 para reactivar sus operaciones europeas y asiáticas en declive. Recortó 10% de su fuerza laboral integrada por 46,000 empleados, aumentó su presencia en Sudamérica, disolvió dos empresas conjuntas en dificultades en China (quedándose con dos empresas conjuntas restantes) y vendió su negocio de financiamiento.[29]

Whirlpool demostró su excelencia en el desarrollo de productos cuando construyó exitosamente un prototipo para ganar el premio del Programa de Refrigerador Súper Eficiente (SERP, por sus siglas en inglés, Super Efficient Refrigerador Program). Otro ejemplo de desarrollo de nuevos productos era el de las lavadoras, categoría en la que Whirlpool poseía más de la mitad del mercado estadounidense. Aunque Frigidaire y Maytag anunciaron que estaban desarrollando lavadoras de carga frontal radicalmente nuevas para cumplir con los estrictos requerimientos de energía y consumo de agua, Whirlpool decidió fabricar un nuevo tipo de lavadora de carga superior. La lavadora resultante, que llegaría al mercado a finales del 2000, fue un enorme éxito, del mismo modo que la Whirlpool Calypso y la Kenmore Elite. Al igual que la lavadora de carga frontal Neptuno de Maytag, Calypso y Elite usaban menos energía y agua y era más suave con la ropa que las lavadoras de carga superior tradicionales.[30]

Aunque la empresa seguía expandiéndose en todo el mundo, también se diversificaba en otros productos. Así, inició este proceso con la introducción en 2000 de su línea de equipo para baño marca Cielo, que incluía tinas a chorro y de inmersión. Según Kelley Akre, Representante Nacional de Cuentas de la marca Cielo, “la visión de Whirlpool Corporation es estar ‘En todo hogar, en todo lugar’ en el segmento de los aparatos electrodomésticos del negocio… Nos encargamos de las habitaciones de cada hogar, en todas partes”.[31] Se rumoraba que la empresa introduciría pronto una línea de productos para cocheras, como mesas de trabajo, lavabos y sistemas de almacenamiento. Vea el **cuadro 9** para conocer los resultados financieros operativos de los principales competidores en Estados Unidos.

Aparatos electrodomésticos de General Electric

General Electric, con una participación en el mercado estadounidense de grandes aparatos electrodomésticos de 23.2% en 2001, era un competidor fuerte y rentable en muchos sectores, pero incapaz de ir a la par de la industria en línea blanca. Como una unidad de negocio, GE Appliances era responsable de 4.6% del total de ventas de la corporación en 2001, cifra por debajo de la de 14% de 1996. General Electric tenía un nombre y una imagen de marca poderosos y era el más verticalmente integrado de los fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos. Por ejemplo, General Electric Plastics era un proveedor importante de la industria. GEA era el único fabricante de línea blanca que poseía instalaciones completas de distribución y servicio.

Cuando se percató de que las instalaciones de manufactura de GE, ubicadas en su Appliance Park de 40 años de antigüedad cercano a Louisville, Kentucky, perdían lentamente su competitividad, la administración invirtió 100 millones de dólares a mediados de la década de los noventa para modernizar la planta de lavadoras. La de refrigeradores era la siguiente en turno para experimentar una remodelación de 70 millones de dólares. En general, la empresa invirtió alrededor de mil millones de dólares en un periodo de cuatro años en el desarrollo de productos electrodomésticos y equipo de capital, un incremento de 50% por arriba de los niveles de inversión previos. Posteriormente invirtió más de 800 mi-

Cuadro 9
Resultados operativos de grandes aparatos electrodomésticos de los principales competidores en Estados Unidos[1] (montos en millones de dólares y coronas suecas)

Empresa[2]	Categoría	2001	2000	1999
A.B. Electrolux	Ingresos	108,990 coronas suecas	98,488 coronas suecas	91,689 coronas suecas
	Utilidad operativa	4,629	5,779	4,997
	Activos	30,510	27,444	26,224
General Electric	Ingresos	$5,810	$5,887	$5,671
	Utilidad operativa	643	684	655
	Activos	3,100	2,775	2,463
Maytag	Ingresos	4,093	3,713	3,706
	Utilidad operativa	324	478	562
	Activos	2,264	1,794	1,792
Whirlpool	Ingresos	10,343	10,325	10,511
	Utilidad operativa	306	807	875
	Activos	6,967	6,902	6,826

Notas:
1. Las cifras de Electrolux se proporcionan en coronas suecas (SEK). Un dólar estadounidense equivale aproximadamente a nueve coronas suecas.
2. Resultados del área de bienes de consumo duraderos de Electrolux, la unidad de negocio de aparatos electrodomésticos de GE y el segmento de aparatos electrodomésticos de Maytag. Los resultados incluyen ventas mundiales, ganancias y activos de las áreas de grandes aparatos electrodomésticos.

Fuente: informes 10-K de las empresas.

llones de dólares durante 2001 y 2002 en sus 42 plantas de México. Comprometida en llevar a cabo su propia investigación, la empresa invirtió 100 millones de dólares en 2002 para modernizar su centro corporativo de investigación y desarrollo con sede en Niskayuna, Nueva York.

Treinta por ciento de las ventas de aparatos electrodomésticos de GE se realizaban en ese momento fuera de Estados Unidos.[32] En 1989, la firma pagó 580 millones de dólares por una empresa conjunta de aparatos electrodomésticos y otros proyectos empresariales con General Electric Corporation (GEC) del Reino Unido. Probablemente frustrada por la incapacidad de la empresa conjunta para realizar incursiones de ventas significativas en el resto de Europa y por la saturación creciente del mercado de línea blanca de Europa occidental, General Electric vendió su participación de 50% en ella a Merloni Electrodomestici en 2002. No obstante, la empresa tenía una fuerte participación con socios internacionales en México (48% en MABE), Venezuela (Madosa), Brasil (participación mayoritaria en DAKO, S.A.), India (40% de la empresa conjunta con Godrej & Boyce), Filipinas (Philacor) y Japón (Toshiba). Por lo general, estas empresas habían sido exitosas. Aunque se había planeado originalmente que la mayoría de los aparatos electrodomésticos fabricados por las empresas conjuntas se vendieran en el país de origen, las estufas a gas de MABE se exportaban en grandes cantidades a Estados Unidos, lo cual reducía significativamente el dominio de Magic Chef (una unidad de Maytag) en esta línea de productos. Más de la tercera parte de todas las estufas a gas y minirrefrigeradores vendidos en Estados Unidos se fabricaban en las plantas de MABE ubicadas en el norte de México.[33]

Desde 1995, GE Appliances había implantado activamente una iniciativa de calidad Six Sigma a través de sus numerosas plantas. En parte como consecuencia de este programa, en 1999, el personal de administración de la calidad de Estados Unidos calificó a los refrigeradores GE como los número uno en calidad en comparación con todas las demás marcas.[34] Esta calificación reforzó aún más la reputación de GE como líder en ventas de aparatos de línea blanca en el mercado de constructoras norteamericanas.

Maytag

Maytag Corporation, con una participación en el mercado estadounidense de 21.6% en 2002, había aumentado de manera sostenida su participación desde la cifra de 14.2% en 1991. Superó a Electrolux, a la que desplazó del tercer lugar en la industria en 1995 y arañaba los talones de GE, tratando de ocupar el segundo lugar en el mercado norteamericano de línea blanca.

Al percatarse de que la empresa no podría competir exitosamente en este sector sólo como fabricante de productos para lavandería de excelente calidad, la empresa se embarcó en la adquisición de

Hardwick Stoves, Magic Chef y Jenn-Air durante la década de los ochenta. Estas compras le proporcionaron la línea completa de aparatos electrodomésticos para lavandería, cocina y refrigeración que necesitaba para competir con eficacia en el mercado estadounidense. Cuando comprendió que también la industria se globalizaba, adquirió Hoover Company, una empresa exitosa dedicada al cuidado de pisos en Estados Unidos e importante productora de línea blanca en el Reino Unido y Australia. El aumento de la deuda debido a la adquisición, junto con la gran cantidad de inversión requerida para remodelar e integrar sus instalaciones y operaciones recién adquiridas, afectaron considerablemente la rentabilidad de Maytag. Como consecuencia, vendió con pérdidas a Hoover Australia en 1994 y Hoover Europa en 1995. A partir de entonces estableció una empresa conjunta con la empresa de aparatos electrodomésticos Rongshida, de China, en 1996, pero dio término a su participación en 2001, después de pérdidas continuas.

En 1995 invirtió 13.7 millones de dólares para expandir su planta de lavavajillas de tecnología de punta recién terminada en Tennessee. En ese momento, las ventas de este aparato aumentaban al doble de la tasa del resto de la industria.[35] Esta inversión, más la decisión de la empresa de invertir 160 millones de dólares para construir una nueva planta para sus lavadoras Neptuno de eje horizontal y carga frontal, indicaba que Maytag no tenía la intención de ser superada por otras empresas en Norteamérica. Finalmente, en 1998, la empresa decidió ofrecer su línea completa de aparatos electrodomésticos marca Maytag a través de Sears (era el último fabricante estadounidense importante de aparatos electrodomésticos en hacerlo). También estableció diez tiendas Maytag a fines de la década de los noventa para permitir a los consumidores usar sus aparatos electrodomésticos antes de comprarlos. Las tiendas eran de propiedad independiente, pero abastecidas por Maytag, y más grandes en promedio que los 550 distribuidores independientes de la empresa. La administración decidió abrir 16 tiendas más en 2002, las cuales también ofrecerían marcas de otros fabricantes.

No interesada en ser objetivo de una toma de control, Maytag invirtió 325 millones de dólares en 2001 para adquirir Amana, una marca respetada de línea blanca conocida por su excelencia en tecnología de refrigeración. Amana había sido anteriormente la unidad de grandes aparatos electrodomésticos de Raytheon antes de ser vendida en 1997 a Goodman Global Holding Company, una empresa de calefacción y acondicionamiento de aire de Texas. Como una unidad de Raytheon, la división de aparatos electrodomésticos de Amana había estado integrada por las marcas Amana, Speed Queen y Caloric. La unidad de aparatos eléctricos comerciales de Speed Queen se vendió de manera separada. Las marcas Amana y Caloric, de Goodman, anunciaron una participación de mercado de 5.2% en 1998, pero cayeron a sólo 2.9% en 2000.

En 1997 Maytag adquirió la G.S. Blodgett Company, un fabricante líder en equipo comercial para servicio de alimentos con sede en Burlington, Vermont. Blodgett fabricaba hornos, freidoras y parrillas para restaurantes y hoteles. Después de la compra de Amana, Maytag vendió Blodgett para reducir su deuda y concentrarse en los grandes aparatos electrodomésticos en Norteamérica. Como parte de la consolidación de las operaciones de Amana y Maytag, la administración vendió el negocio de partes componentes de la empresa, con sede en Jefferson City, Missouri, y cambió la manufactura de refrigeración limitada a la planta de refrigeración de Amana, ubicada en Amana, Iowa, en 2002. Para reducir aún más los costos de manufactura, invirtió dos millones de dólares en una nueva planta de subconjuntos, con sede México, en 2002. Antes de tomar esta decisión, el trabajo de subconjuntos se realizaba en las instalaciones estadounidenses de Maytag o por medio de proveedores externos.

Según William Beer, presidente de Maytag Appliances, la estrategia era centrarse en entregar un flujo constante de productos innovadores, como la lavadora Neptuno, el horno Gemini y el refrigerador Wide-by-Side. Aunque el director general Ralph Hake aceptaba que los productos innovadores eran muy importantes, consideraba que para que la empresa regresara a niveles sostenibles y atractivos de rentabilidad debería reforzar los canales de distribución e incluso pensar más allá de las "cinco principales" categorías de grandes aparatos electrodomésticos: lavavajillas, secadoras, estufas, refrigeradores y lavadoras. "No tendremos productos exitosos todos los años, como Neptuno y Gemini", advirtió Hake.[36]

AB Electrolux

Junto con Whirlpool, AB Electrolux de Suecia eran un competidor global. Con su compra de White Consolidated Industries en 1986, la empresa se convirtió en una parte importante de la industria estadounidense de línea blanca, pues vendía aproximadamente 17 millones de aparatos electrodomésticos

con más de 40 marcas registradas en muchos países de todo el mundo. Además, tenía una fuerte presencia en cada país europeo, desde Finlandia hasta Portugal, y se extendía hacia el Este con plantas productivas en Hungría, Estonia y Rusia. Con la compra del segundo fabricante más grande de aparatos electrodomésticos de Brasil, Refrigeracao Parana (Refripar); Email, Ltd., el productor más grande de aparatos electrodomésticos de Australia y la empresa hindú de línea blanca Voltas, Electrolux obtuvo una presencia sólida en América Latina y Asia.

En 1991, el WCI Major Appliance Group recibió el nuevo nombre de Frigidaire Company para proporcionar a la subsidiaria estadounidense de AB Electrolux el reconocimiento ganado por su marca homónima pionera. Anteriormente, las marcas de la empresa habían competido entre sí y no habían sido diseñadas para la manufactura automatizada. Como consecuencia, la calidad de muchos de sus productos de marca reconocida se había deteriorado con el paso del tiempo. Su participación en el mercado estadounidense cayó significativamente de 16.9% en 1994 a 13.5% en 1995, lo que ocasionó que la empresa perdiera su tercer lugar tradicional en el mercado estadounidense para ocupar el cuarto lugar detrás de Maytag. Para revertir esta situación, la empresa invirtió más de 600 millones de dólares para remodelar sus plantas y construir nuevas plantas de refrigeradores y lavavajillas. La administración de alto nivel también introdujo el *benchmarking* (comparación de parámetros) y la administración de la calidad total para aumentar la calidad y eficiencia de la producción. La empresa anunció agresivamente sus productos y tuvo éxito en recuperar algo de la participación de mercado que había perdido anteriormente.

Electrolux participaba fuertemente en la reestructuración de sus numerosas actividades. Por ejemplo, despidió 2800 empleados a nivel mundial en 2001 y cerró o reubicó cuatro plantas en Europa y Asia como una forma de recortar costos y aumentar la productividad. Estas medidas llevaron los recortes totales a 4900 empleos, alrededor de 5.6% de la fuerza laboral total de la empresa. También vendió sus tres plantas de operaciones de motores ubicadas en Europa y su planta de compresores de México.

El Grupo Electrolux se dividía en dos áreas de negocios: productos durables de consumo y productos profesionales. La unidad de negocio de productos durables de consumo incluía a American Yard Products, Frigidaire y Poulan/Weed Eater y estaba integrada por productos de línea blanca (que incluía acondicionadores de aire para habitación) más cuidado de pisos, máquinas de coser, equipo de jardinería y sierras de cadena para trabajo ligero. La línea blanca comprendía 75% de las ventas del área de productos durables de consumo. La administración indicó que la marcada disminución de la utilidad operativa de la línea blanca en Estados Unidos se debía a desabastos y a la introducción progresiva de una nueva generación de refrigeradores, lo que costó a la empresa 1050 millones de SEK (coronas suecas) equivalentes a 100 millones de dólares estadounidenses.[37]

En 2002, Electrolux ocupó el primer lugar en participación en el mercado de línea blanca en Europa occidental, con 16.2% (por debajo de 23.9% en 1994) y el cuarto lugar en Norteamérica, con 15% (por arriba de 13.5% en 1995). Europa era responsable de 50% de sus ventas de grandes aparatos electrodomésticos y Norteamérica de 35%, aproximadamente. El resto se repartía entre Asia, América Latina (sobre todo Brasil), Oceanía y África.

Electrolux necesitaba realizar una planificación cuidadosa para aprovechar adecuadamente la proliferación de marcas a nivel mundial sin quedar abrumada con demandas internas en competencia por atender cada marca. Después de conocer el éxito de Whirlpool con una marca a través de toda Europa, la empresa comenzó la introducción de su propia marca paneuropea bajo el nombre Electrolux. La empresa invirtió 600 millones de SEK durante un periodo de cinco años para comercializar los productos Electrolux a través de Europa. También invirtió 50 millones de dólares en el sureste asiático con el objetivo de convertirse en uno de los tres proveedores más importantes de línea blanca en esa región. En 2000 la empresa adquirió el nombre y la marca registrada Electrolux en Norteamérica de Electrolux LLC, fabricante de aspiradoras sin bolsa. AB Electrolux renunció al nombre cuando vendió su participación en el fabricante estadounidense de aspiradoras en 1968. La empresa estadounidense de aspiradoras, mucho más pequeña, cambió su nombre a Aerus y la sueca tuvo de nuevo el control mundial del nombre y la marca de la empresa. En el año 2000 circularon rumores de que Electrolux deseaba adquirir a Maytag para agregar una marca de excelente calidad a sus marcas estables de calidad media a baja en Estados Unidos. El compromiso de la empresa para usar este nombre en todo el mundo sugería que introduciría la marca Electrolux como su línea principal de aparatos electrodomésticos en Norteamérica.

Otros competidores

El resto (1%) de la participación en el mercado estadounidense de línea blanca correspondía a algunos otros competidores. Dos de éstos, Bosch-Siemens y Haier, eran grandes competidores globales que se habían establecido recientemente en Norteamérica. Otros eran empresas más pequeñas que fabricaban uno o más productos exclusivos, los cuales se vendían a un nicho superior del mercado.

Competidores globales

Aunque no era algo nuevo en Norteamérica, Bosch-Siemens y Haier habían abandonado recientemente la importación para dedicarse a la manufactura en esta región.

Bosch-Siemens Hausgerate GmbH (BSH) BSH era una empresa conjunta en propiedad equitativa de Robert Bosch GmbH y Siemens AG. Del mismo modo que Whirlpool y Maytag, se concentraba en la fabricación y venta de grandes aparatos electrodomésticos. Con 32,000 empleados distribuidos en 90 empresas alrededor del mundo, BSH se consideraba a sí misma un competidor global que comercializaba 15 marcas. Aunque su participación en el mercado de Norteamérica era muy pequeña en 2002, poseía la segunda participación en el mercado más grande (14.4%) de Europa occidental. Durante los últimos 20 años, BSH adquirió 400 empresas, algunas de las cuales se cerraron o vendieron en ese tiempo. La empresa obtenía alrededor de 60% de sus beneficios fuera de su base en Alemania. Según el doctor Herbert Corner, presidente de BSH, “desde su nacimiento, con sólo cuatro instalaciones productivas alemanas, BSH se comprometió a lograr la internacionalización”.[38]

La construcción en 1997 de una planta de lavavajillas con una capacidad de 200,000 unidades en New Bern, Carolina del Norte, fue el punto de partida de la entrada de Bosch-Siemens en el mercado norteamericano. Como líder en el mercado europeo en lavavajillas, BSH intentaba aumentar las ventas de sus lavavajillas de alta tecnología, de las 40,000 unidades que exportaba a Norteamérica en 1995 a 5% de la participación en el mercado de dicho aparato.[39] De manera optimista, en 2000, la empresa amplió sus instalaciones de New Bern con una planta de lavadoras, aunque no había cumplido todavía su objetivo de participación en lavavajillas.

En 2001, la administración argumentó que la empresa había logrado el tercer lugar en las clasificaciones mundiales de fabricantes de grandes aparatos electrodomésticos desde 2000 (un informe de ese año clasificaba a Bosch-Siemens en quinto lugar, por detrás de GE y Matsushita). Según las fuentes de BSH, la empresa estaba por detrás de Electrolux y Whirlpool, pero por delante de General Electric. También tenía la intención de ser el líder del mercado en Europa.[40] BSH reportó que su total de ganancias netas en 2001 había aumentado a 47.3%, de 311.8 a 459.4 millones de euros. La empresa anunció una cifra de ventas totales en 2001 de 6100 millones de euros.

Haier Electrical Appliance International Clasificada como el fabricante número uno de aparatos electrónicos de consumo de China, Haier era responsable de casi 40% por ciento de las ventas de refrigeradores y de un tercio de las ventas de lavadoras y acondicionadores de aire en ese país. Según su presidente, Zhang Ruimin, deseaba convertirse en “una marca global famosa como Matsushita de Japón”. Durante el periodo de 1987 a 2001, las ventas de Haier habían aumentado más rápido que las de cualquier otra empresa de aparatos electrodomésticos del mundo. En 1997, la empresa vendía lavadoras a Japón, acondicionadores de aire a Francia y refrigeradores a Estados Unidos.[41] Una encuesta realizada entre ejecutivos chinos reveló que Haier era la empresa nacional que ellos respetaban más. Los encuestados admiraban la globalización de los negocios de la empresa, las metodologías y los sistemas de administración avanzados, el reconocimiento de marca y la sólida estrategia empresarial.[42]

En 2000, Haier fabricó una planta completamente nueva de refrigeradores en Camden, Carolina del Sur, seguida por la compra de una planta de manufactura italiana. Anteriormente había establecido un centro de investigación en Los Angeles y una red de ventas en Estados Unidos. También había formado una alianza con Bestavision de India para fabricar y vender lavadoras de ropa en este país. Como consecuencia de estas y otras acciones, Haier operaba 48 plantas de manufactura y vendía productos en más de 160 países. Además, fue la primera empresa en China en establecer un servicio B2B y vender

sus productos por internet. En 2002 Haier abrió sus oficinas centrales estadounidenses de 15 millones de dólares en la ciudad de Nueva York. En ellas se albergaban las oficinas corporativas, laboratorios de IyD, un restaurante y salas de exhibición.

La empresa anunció que las utilidades de 2001 eran más de 50% mayores que las de 2000. Como parte de la estrategia del director general Zhang Ruimin para formar parte de *Fortune Global 500*, Haier ha ampliado continuamente su ámbito de negocio. La empresa ha crecido, desde una pequeña firma regional de refrigeradores en China por medio de una serie de empresas conjuntas, y se ha expandido hasta fabricar aparatos electrodomésticos en todas sus categorías, con lo cual ha adquirido una fuerte presencia en toda China. No sólo se expandía globalmente, sino también se diversificaba para fabricar otros productos, como gabinetes de cocinas, seguros de vida, computadoras personales y teléfonos móviles.[43] La empresa intentaba transferir algo de la tecnología usada en una parte de su organización a otra. Por ejemplo, fue la primera fabricante de aparatos para el hogar en introducir una línea completa de aparatos electrodomésticos operados por internet en la feria comercial Domotechnica 2001.

Competidores de nicho

Otras empresas más pequeñas fabricantes de línea blanca operaban en Norteamérica, como Sub-Zero, Viking Range, W.C. Wood y Brown Store Works. La mayoría de ellas fabricaba y vendía una categoría de aparato electrodoméstico, como estufas o congeladores especializados.

Sub-Zero Freezer Company Fundada en 1945 en Madison, Wisconsin, la empresa fabricaba refrigeradores y congeladores integrados de alta tecnología. Ofrecía una línea completa de refrigeradores y congeladores integrados que incluía modelos empotrables y cajones para almacenar vinos. En 2000 adquirió Wolf Gourmet, fabricante de estufas, parrillas, asadores y equipo de ventilación de primera calidad. Wolf afirmaba que sus productos eran manufacturados con una calidad excepcional. Al igual que Sub-Zero, los productos de Wolf estaban dirigidos al nicho de súper lujo del mercado de estos aparatos.

Viking Range Corporation Fundada en 1984 para manufacturar una estufa de tipo comercial para el hogar, Viking Range ofrecía una línea completa de aparatos para cocina de tipo profesional y de súper lujo que incluía estufas, equipo de ventilación y lavavajillas. La empresa agregó refrigeradores en 2000 con la compra de la unidad de refrigeración integrada de Amana. Viking poseía una planta de productos de cocina, una de productos de ventilación y una de refrigeración recientemente inaugurada en Greenwood, Mississippi.

¿Un futuro global?

De acuerdo con un análisis realizado por The Freedonia Group, se esperaba que la demanda mundial de grandes aparatos electrodomésticos aumentara 3.6% durante 2005, para llegar a 337 millones de unidades. La región de Asia y el Pacífico tendría perspectivas particularmente favorables, ya que habría un crecimiento de la población urbana por arriba del promedio e ingresos personales crecientes. América Latina también ofrecería oportunidades de crecimiento debido a la continua industrialización y urbanización de la región. Además, se esperaba un crecimiento por arriba del promedio en África y Medio Oriente y en la mayor parte de Europa oriental. Las ganancias en los países desarrollados provendrán más de la demanda de los consumidores por aparatos electrodomésticos más convenientes y eficientes en energía. El incremento de los gastos de consumo en Europa aumentará la demanda. Las ganancias en los países desarrollados serán modestas debido a un mercado cada vez más saturado y a que los factores demográficos no producirán un alto nivel de formación de nuevos hogares. Los hornos de microondas anunciarán fuertes ganancias por ventas durante 2005 debido al potencial del mercado sin explotar en las regiones en desarrollo. Se esperaba que los hornos convencionales anunciaran sólo ganancias modestas debido a la saturación del mercado. Las lavavajillas y secadoras de ropa también mostrarán crecimiento, aunque el precio, el tamaño y las cuestiones culturales impedirán que estos artículos se popularicen en áreas donde aún no se han establecido. Debido a la industrialización y a los niveles de ingreso personal de los países en desarrollo, los refrigeradores y congeladores experimentarán ganan-

Cuadro 10
Demanda real (1998) y proyectada (2008) de grandes aparatos electrodomésticos por región y producto

Demanda mundial por región (en millones de unidades)

Región	1998	2008
Mundial	**256.4**	***355.0***
Norteamérica	**58.4**	***64.4***
Estados Unidos	49.3	*51.8*
Canadá y México	9.1	*12.6*
América Latina	**18.0**	***25.4***
Europa occidental	**64.9**	***73.9***
Europa oriental	**18.1**	***31.9***
África y Medio Oriente	**16.9**	***24.2***
Asia y el Pacífico	**80.1**	***135.2***
Japón	18.6	*19.1*
China	35.1	*75.2*
Otros países de Asia y el Pacífico	26.4	*40.9*

Demanda mundial por producto (en miles de unidades)

Producto	1998	2008
Hogares	**1,474**	***1,728***
Demanda mundial	**256,300**	***354,900***
Refrigeradores y congeladores	**77,530**	***110,350***
Lavadoras y secadoras de ropa	**66,595**	***89,850***
Lavadoras	55,005	*73,600*
Secadoras	11,590	*16,250*
Aparatos electrodomésticos de cocina	**98,135**	***134,150***
Estufas y hornos	61,540	*78,050*
Hornos de microondas	36,595	*56,100*
Lavavajillas	**14,040**	***20,550***

Fuente: J. Jancsurak, "Majors: Good (Not Great) Times Ahead Worldwide", en Appliance Manufacturer *(febrero de 2001), p. G-15.*

cias por ventas por arriba del promedio.[44] Vea el **cuadro 10** para conocer la demanda proyectada de grandes aparatos electrodomésticos por región y línea de productos.

Según Robert Holding, presidente de la Asociación de Fabricantes de Aparatos Electrodomésticos (AHAM, por sus siglas en inglés, Association of Home Appliance Manufacturers), varias tendencias de la industria definían el futuro de ésta en Norteamérica:

- La consolidación de la industria aumenta los riesgos competitivos.
- La madurez del mercado deja vías limitadas para el crecimiento del mercado nacional. Aumenta la importancia de nuevos productos.
- El libre comercio abre oportunidades de mercado, pero atrae nueva competencia. Los estándares internacionales y las barreras comerciales no arancelarias adquieren mayor importancia.
- La globalización de algunos fabricantes crea diferencias significativas en situaciones estratégicas.
- Surgen productores de nicho más fuertes en categorías de productos tradicionales.
- Los tiempos de desarrollo de productos mucho más rápidos y la necesidad de tener características únicas aceleran los plazos para la toma de decisiones de la industria cuando existen regulaciones gubernamentales o estándares de productos involucrados.[45]

Aunque la industria de los grandes aparatos electrodomésticos se globaliza cada vez más, las diferencias culturales seguirán haciendo imposible la creación de un tipo de aparato electrodoméstico para todos los mercados. El concepto de Whirlpool de una "lavadora mundial" que pueda fabricar y vender en todo el mundo se colapsó cuando no sólo los procesos de manufactura tuvieron que cambiarse para adaptarlos a las condiciones locales, sino que las preferencias locales también demandaban un producto diferenciado. Por ejemplo, con respecto a los aparatos electrodomésticos de cocina, 90% de las estufas adquiridas en Alemania eran eléctricas, en tanto que las estufas a gas predominaban en el resto de Europa. Además, 65% de las estufas alemanas eran integradas, en tanto que el porcentaje de estufas integradas fuera de Alemania era considerablemente menor. Las lavadoras de carga superior predominaban en Norteamérica, pero las lavadoras de carga frontal eran más frecuentes en Europa, donde las lavadoras y secadoras deben caber en una cocina bajo una superficie de trabajo o en un baño. Aunque los refrigeradores integrados constituían sólo una pequeña parte de las ventas de refrigeradores en la mayor parte de Europa, comprendían más de 50% del mercado alemán. Los grandes aparatos electrodomésticos independientes preferidos por los estadounidenses eran menos populares en Europa y Asia, donde preferían generalmente unidades más pequeñas y eficientes en energía. El mercado japonés estaba más interesado en aparatos electrodomésticos que minimizaran el consumo de agua. Las lavadoras de carga superior con agitadores para limpiar la ropa no eran aceptadas en India porque tendían a desgarrar los largos saris que usaban las mujeres. Los hábitos de cocina en Asia, África y muchos otros países del mundo estipulaban que la distancia entre quemadores fuera mayor y que las perillas estuvieran colocadas en la misma superficie que los quemadores.[46]

Hans G. Backman, presidente de Frigidaire Company y vicepresidente de AB Electrolux dijo sobre la globalización de la industria:

> La globalización del producto y la globalización de la empresa son dos cosas distintas. La industria de los aparatos electrodomésticos se está globalizando, pero los productos y los consumidores son todavía locales. Cuanto más se integra el mundo, más se destacan las diferencias nacionales.[47]

Notas bibliográficas

1. Departamento del Trabajo de Estados Unidos, como se reporta en D. Delano, "It's Official: Now What?", en *Appliance Manufacturer* (enero de 2002), p. 82.
2. J. Jancsurak, "It's All Good", en *Appliance Manufacturer* (julio de 2002), p. 5. "Línea blanca" es el término tradicional que se usa para designar a los grandes aparatos electrodomésticos. El término contrastante "línea café" se utiliza para designar productos electrónicos domésticos, como radios y televisores.
3. Freedonia Group, *World Mayor Household Appliances,* resumido en *Appliance* (abril de 2002), p. 19.
4. Sitio Web de Harris, en *www.harris.com* (11 de julio de 2002).
5. "Ames Laboratory Testing First Magnetic Refrigerator", en *Appliance* (febrero de 2002), p. 14.
6. N. C. Remich, Jr., "Appliances Use About 20% of Coated Coil", en *Appliance Manufacturer* (diciembre de 1996), p. 14.
7. C. R. Christensen, K. R. Andrews, J. L. Bower, R. G. Hamermesh y M. Porter, "Note on the Mayor Home Appliance Industry in 1984 (Condensed)", en *Business Policy*, 6a. edición (Homewood, IL: Irwin, 1987), p. 340.
8. "GE to Invest in Mexico", en *Appliance* (noviembre de 2001), p. 13.
9. D. Ritchey, "Recycle America", en *Appliance* (julio de 2002), p. 9; "For Appliances, Coated Coil Grows by 14.6%", en *Appliance Manufacturer* (junio de 1993), p. 10.
10. D. Davis, "1996: A Soft Landing", en *Appliance* (enero de 1996), p. 52.
11. "Buying Power-Home Purchase Triggers Sales of Appliances", en *Appliance Manufacturer* (febrero de 1989), p. 31.
12. C. Miller, vicepresidente de marketing, North American Appliance Group, Whirpool Corporation, citado por R. J. Babyak y J. Jancsurak en "Product Design & Manufacturing Process for the 21st Century", en *Appliance Manufacturer* (noviembre de 1994), p. 59.
13. D. Ritchey, "The Worst Consumer?", en *Appliance* (mayo de 2002), p. 11.
14. D. Ritchey, "Appliance Retail Speaks", en *Appliance* (marzo de 2001). p. 11; Kenmore es la marca privada de los aparatos electrodomésticos de Sears.
15. *Ibid*., p. 11.
16. L. Bonnema, "Tradeplace-A Retailer's Dream Come True", en *Appliance* (abril de 2002), p. 49.
17. "GE to *Begin Selling Appliances Online", en Daily (Ames, IA) Tribune* (22 de junio de 1999), p. C8.
18. J. Jancsurak, "What Retailers and Consumers Want Most", en *Appliance Manufacturer* (mayo de 1998), pp. 39-44.
19. D. Ritchey, "Craving for Energy", en *Appliance* (febrero de 2002), p. 9.
20. J. M. McGuire, "Energy Use an AHAM Priority", en *Appliance Manufacturer* (agosto de 2001), p. 14.
21. "Manager's Update", en *Appliance Manufacturer* (marzo de 2001), p. 13.
22. L. Swatkowski, "Bulding Towards International Standards", en *Appliance* (diciembre de 1999), p. 30.
23. J. Jancsurak, "Majors: Good (Not Great) Times Ahead Worldwide", en *Appliance Manufacturer* (febrero de 2001), p. G-13.
24. P. Roggema, "European Consolidation", en *Appliance* (junio de 2001), p. 30.

25. D. Ritchey, "Aiming Haier and Haier…", en *Appliance* (noviembre de 2001), p. 8.
26. "Whirlpool Corporation Bids for Parts of Brandt", en *Appliance* (enero de 2002), p. 13; "Whirlpool News", en *Appliance* (mayo de 2002), p. 15.
27. A. Chatterjee, "Whirlpool's Market Leadership Gameplan", en *Appliance* (mayo de 2000), p. 24.
28. Whirlpool Corporation, *2001 Form 10-K*, p. 3.
29. C. Quintanilla y J. Carlton, "Whirlpool Unveils Global Restructuring Effort", en *Wall Street Journal* (19 de septiembre de 1997), pp. A3, A6.
30. R. J. Babyak, "The Sway of Calypso", en *Appliance Manufacturer* (febrero de 2001), pp. 35-40.
31. L. Bonnema, "The Luxury Appliance", en *Appliance* (julio de 2002), p. 32.
32. S. Stevens, "Executing Stretch", en *Appliance* (junio de 1997), pp. GE-1-GE-6.
33. H. W. Lane, M. B. Brechu y D. T. A. Wesley, "MABE's President Luis Berrondo Avalos on Teams and Industry Competitiveness", en *Academy of Management Executive* (agosto de 1999), pp. 8-14.
34. "GE Refrigerators Rated Highest Quality in U.S.", en *Appliance* (enero de 2000), p. 19.
35. "Maytag to Expand Dishwasher Plant", en *Appliance* (diciembre de 1994), p. 29.
36. J. Jancsurak, "New CEO; New Agenda Signal Changes Ahead", en *Appliance Manufacturer* (noviembre de 2001).
37. AB Electrolux, *2001 Annual Report*, pp. 23-25.
38. H. Worner, "Newsquotes", en *Appliance* (mayo de 1998), p. 32.
39. "BHS to Build U.S. Plant", en *Appliance* (enero de 1996), p. 17; "Bosch Targets U.S. Niche", en *Appliance Manufacturer* (abril de 1996), p. 26.
40. "Bosch-Siemens Hausgerate: Saturated? Innovate!", en *Appliance* (agosto de 2001), p. 24.
41. K. Chen, "Global Cooling: Would America Buy a Refrigerator Labeled 'Made in Qingdao'?", en *Wall Street Journal* (17 de septiembre de 1997), pp. A1, A14.
42. D. Ritchey, "Aiming Haier and Haier…", en p. 8.
43. C. Stevens, "Top of the Pile and Going Haier in China", en *Appliance* (abril de 2002), p. 22.
44. The Freedonia Group, *World Mayor Household Appliances* (enero de 2002), como se reportó en "World Mayor Household Appliances", en *Appliance* (abril de 2002), p. 19.
45. R. L. Holding, "30th Anniversary Reflections", en *Appliance Manufacturer* (abril de 1997), p. 16.
46. M. Ashjaee, "Newsquotes", en *Appliance* (noviembre de 1999), p. 34.
47. J. Jancsurak, "Global Trend for 1995-2005", en *Appliance Manufacturer* (junio de 1995), p. A3.



CASO 9

Wal-Mart Stores, Inc.: convirtiéndose en la empresa más grande del mundo (2002)

James W. Camerius

Reflexionando sobre los acontecimientos de 2001, Lee Scott, presidente y director general de Wal-Mart Stores, Inc., estaba sorprendido no sólo por lo desalentador que había sido el año, sino también por la manera tan positiva en que respondió la empresa a uno de los momentos más desafiantes de su historia. El año comenzó después de una de las peores temporadas vacacionales (fines de 2000) que pudieran recordarse. El gasto de consumo reducido, el creciente desempleo, la crisis energética y los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre de 2001 convergieron para hacer del año una de las temporadas más difíciles para las ventas al detalle.

Scott era sólo el tercer director general en toda la historia de Wal-Mart cuando fue elegido para el puesto en 2000. Su primer director general, Sam Walton, construyó la empresa desde cero. Durante los 12 años que David Glass, el anterior director general, mantuvo el puesto, las ventas crecieron de 16,000 a 165,000 millones de dólares. Scott fue reclutado personalmente por Glass 21 años antes, de una empresa de transporte con sede en Springdale, Arkansas, para que trabajara en Wal-Mart como administrador de la flotilla de camiones. Durante sus años en la empresa, Glass se estableció como líder, innovador y trabajador en equipo. Trabajó como director de operaciones (COO, por sus siglas en inglés, *Chief Operations Officer*) y vicepresidente de la empresa. Estaba consciente de que había grandes oportunidades de dar servicio a nuevos mercados con las tiendas de la empresa. Su cometido en la dirección era conducir a la empresa a un nuevo nivel de éxito en mercados nacionales e internacionales. Glass siguió activo en la empresa como presidente de su comité ejecutivo.

Wal-Mart: una organización en etapa de madurez

En 2002, Wal-Mart Stores, Inc., de Bentonville, Arkansas, operaba tiendas de comercio masivo bajo diversos nombres y formatos de ventas, que incluían tiendas departamentales de descuento Wal-Mart;

Sam's Wholesale Clubs, bodegas de membresía de venta mayorista y minorista; Mercados de vecindario, formatos de pequeñas tiendas de abarrotes con farmacia y Supercentros Wal-Mart, es decir, grandes tiendas que combinaban la venta de abarrotes y mercancía general en los 50 estados de la Unión Americana. Su División Internacional contaba con sus propios establecimientos en Canadá, México, Argentina, Brasil, Alemania, Corea del Sur, Reino Unido y Puerto Rico, además de tiendas en China operadas por medio de empresas conjuntas. No era sólo la cadena de tiendas departamentales de descuento más grande del país, sino que también había superado la división minorista de Sears, Roebuck,

Cuadro 1 Estados de resultados consolidados: Wal-Mart Stores, Inc.[1]
(montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)

Años fiscales que terminan el 31 de enero[1]	**2002**	**2001**	**2000**
Ingresos			
Ventas netas	$217,799	$191,329	$165,013
Otros ingresos, netos	2,013	1,966	1,796
Total de ingresos	**219,812**	**193,295**	**166,809**
Costos y gastos			
Costo de ventas	171,562	150,255	129,664
Gastos operativos, de ventas, generales y administrativos	36,173	31,550	27,040
Costos de intereses			
Deuda	1,052	1,095	756
Arrendamientos de capital	274	279	266
	209,061	183,179	157,726
Ingresos antes de impuestos, intereses minoritarios y efecto acumulativo del cambio contable	10,751	10,116	9,083
Provisión para impuesto sobre la renta			
Corriente	3,712	3,350	3,476
Diferido	185	342	(138)
	3,897	3,692	3,338
Ingresos antes de intereses minoritarios y efecto acumulativo del cambio contable	6,854	6,424	5,745
Intereses minoritarios	(183)	(129)	(170)
Ingresos antes del efecto acumulativo del cambio contable	6,671	6,295	5,575
Efecto acumulativo del cambio contable, beneficio fiscal neto de 119 dólares	—	—	(198)
Ingreso neto	**$ 6,671**	**$ 6,295**	**$ 5,377**
Ingreso neto por acción común			
Ingreso neto básico por acción común			
Ingresos antes del efecto acumulativo del cambio contable	$ 1.49	$ 1.41	$ 1.25
Efecto acumulativo del cambio contable, neto de impuestos	—	—	(0.04)
Ingreso neto por acción común	$ 1.49	$ 1.41	$ 1.21
Número promedio de acciones comunes	4,465	4,465	4,451
Ingreso neto diluido por acción común			
Ingresos antes de efecto acumulativo del cambio contable	$ 1.49	$ 1.40	$ 1.25
Efecto acumulativo del cambio contable, neto de impuestos	—	—	(0.04)
Ingreso neto por acción común	$ 1.49	$ 1.40	$ 1.20
Número promedio de acciones comunes (millones)	4,481	4,484	4,474

Nota:
1. El año fiscal de la empresa comprende de febrero a enero.

Fuente: informes anuales de Wal-Mart.

and Co. en volumen de ventas como la empresa detallista con más ventas en Estados Unidos. También era considerada la tienda minorista más grande del mundo, con ventas de 217,800 millones de dólares en 2001. McLane Company, Inc., una subsidiaria de Wal-Mart, vendía una amplia variedad de abarrotes, otros productos y servicios de alimentos institucionales a diversas tiendas, entre ellas Wal-Mart, Sam's Clubs y Supercentros selectos. En 1999, *Discount Store News* honró a Wal-Mart como la "Tienda minorista del siglo". En 2001, la revista *Fortune* la señaló como uno de los "100 Mejores lugares para trabajar". En 2001 fue clasificada en el tercer lugar en la lista anual de *Fortune* de las "Empresas más admiradas de América" y en el quinto lugar en la lista de *Fortune* de las "Empresas globales más admiradas". Las ventas del año que termina el 31 de enero de 2002 fueron de aproximadamente 218,000 millones de dólares, lo que la convirtió en la empresa más grande del mundo, de acuerdo con sus ingresos anuales.

En los **cuadros 1** y **2** se muestran resúmenes financieros de Wal-Mart Stores, Inc., para los años fiscales que terminaron el 31 de enero de 2002 y el 31 de enero de 2001. El **cuadro 3** muestra un resumen financiero de 11 años para los años fiscales que terminaron el 31 de enero de 1992 y hasta 2002.

El espíritu de Sam Walton

Gran parte del éxito de Wal-Mart se atribuía al espíritu emprendedor de su fundador y presidente de la junta directiva, Samuel Moore Walton (1918-1992). Muchos lo consideraban uno de los vendedores más influyentes del siglo.

Sam Walton o "Mr. Sam", como algunos le decían, atribuía su modo de ser práctico, anticuado, sencillo y evangélico a su crecimiento en la zona rural de Oklahoma, Missouri y Arkansas. Aunque parecía ser muy indiferente a sus raíces, algunos sugerían que era su simple creencia en el trabajo duro y su ambición lo que había "abierto incontables puertas y derramado sobre él, sus clientes y sus empleados… los frutos de… años de trabajo para construir [esta] empresa altamente exitosa".

"Nuestra meta ha sido siempre que nuestra empresa sea la mejor", dijo Sam Walton en una entrevista, "y, junto con eso, creemos que para lograrlo, debes establecer buenas condiciones y colocar en primer lugar los intereses de tus socios. Si realmente hacemos eso de manera constante, ellos, a su vez, harán… que nuestra empresa sea exitosa, que es lo que hemos expresado, apoyado y practicado". "La razón de nuestro éxito", comentó, "es nuestro personal, el trato que recibe y su manera de ver a su empresa". Muchos han sugerido que fue esta filosofía de "primero el personal" la que guió a la empresa a través de los retos y adversidades de sus primeros años y le permitió mantener su récord constante de crecimiento y expansión en años posteriores.

Sam Walton, un individuo peculiar, entusiasta y positivo, era "sólo un multimillonario sencillo", como sugirió alguna vez un columnista. "Mr. Sam es un habitante de toda la vida de un pueblo pequeño que no cambió mucho cuando se volvió más rico que sus vecinos", observó. Walton tenía una energía tremenda, disfrutaba cazar pájaros con sus perros y volaba un avión corporativo. Cuando la empresa era mucho más pequeña, podía presumir que visitaba personalmente cada tienda Wal-Mart por lo menos una vez al año. La visita a una tienda incluía usualmente porras a Wal-Mart dirigidas por Walton que decían: "dame una W, dame una A…". Para muchos empleados, tenía los aires de un apasionado predicador bautista. Paul R. Carter, un vicepresidente ejecutivo de Wal-Mart, fue citado diciendo: "Mr. Walton tiene un llamado". Se convirtió en el hombre más rico de Estados Unidos y, para 1991, había creado una fortuna personal para su familia superior a 21,000 millones de dólares. En 1999, a pesar de una división de la fortuna, cinco miembros de su familia todavía estaban clasificados entre los individuos más ricos de Estados Unidos.

A fines de 1989, a Sam Walton se le diagnosticó mieloma múltiple o cáncer de la médula ósea. Permaneció activo en la empresa como presidente de la junta directiva hasta su muerte en 1992. Uno de sus hijos, S. Robson Walton, tomó el puesto de presidente de la junta directiva en 2002.

Cuadro 2
Estados financieros consolidados: Wal-Mart Stores, Inc. (montos en millones de dólares)

Año fiscal que termina el 31 de enero[1]	2002	2001
Activos		
Activos circulantes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$2,161	$2,054
Cuentas por cobrar	2,000	1,768
Inventarios		
A costo de reemplazo	22,749	21,644
Menos la reserva LIFO	135	202
Inventarios sujetos al costo LIFO	22,614	21,442
Gastos prepagados y otros	1,471	1,291
Total de activos circulantes	28,246	26,555
Propiedad, planta y equipo, al costo		
Terreno	10,241	9,433
Edificio y mejoras	28,527	24,537
Artefactos y equipo	14,135	12,964
Equipo de transporte	1,089	879
	53,992	47,813
Menos depreciación acumulada	11,436	10,196
Propiedad, planta y equipo netos	42,556	37,617
Propiedad bajo arrendamiento de capital		
Menos amortización acumulada	4,626	4,620
Propiedad neta bajo arrendamientos de capital	1,432	1,303
Otros activos y cargos diferidos	3,194	3,317
Fondo de comercio neto y otros activos intangibles adquiridos		
Otros activos y cargos diferidos	8,595	9,059
Total de activos	860	1,582
Pasivos y patrimonio de los accionistas	$83,451	$78,130
Pasivos circulantes		
Papel comercial	$743	$2,286
Cuentas por pagar	15,617	15,092
Pasivos acumulados	7,174	6,355
Impuesto sobre la renta acumulado	1,343	841
Deuda a largo plazo pagadera en un año	2,257	4,234
Obligaciones bajo arrendamientos de capital pagaderas en un año	148	141
Total de pasivos circulantes	27,282	28,949
Deuda a largo plazo	15,687	12,501
Obligaciones a largo plazo bajo arrendamientos de capital	3,045	3,154
Impuesto sobre la renta diferido y otros	1,128	1,043
Intereses minoritarios	1,207	1,140
Patrimonio de los accionistas		
Acciones preferentes (valor a la par de 0.10 dólares; 100 acciones autorizadas, ninguna emitida)		
Acciones comunes (valor a la par de 0.10 dólares; 11,000 acciones autorizadas, 4453 y 4470 acciones emitidas y circulantes en 2002 y 2003, respectivamente)	445	447
Capital en exceso del valor a la par	1,484	1,411
Ganancias retenidas	34,441	30,169
Otros ingresos totales acumulados	(1,268)	(684)
Patrimonio total de los accionistas	35,102	31,343
Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	$83,451	$78,130

Nota:
1. El año fiscal de la empresa comprende de febrero a enero.

Fuente: Wal-Mart Stores, Inc., Informe anual 2002.

Cuadro 3 **Resumen financiero: Wal-Mart Stores, Inc.[1] (montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)**

Resumen financiero de 11 años

Año fiscal que termina el 31 de enero	2002	2001	2000
Ventas netas	$217,799	$191,329	$165,013
Incremento de ventas netas	14%	16%	20%
Incremento nacional comparativo de las ventas en tiendas	6%	5%	8%
Otros ingresos, netos	2,013	1,966	1,796
Costo de ventas	171,562	150,255	129,664
Gastos operativos, de ventas, generales y administrativos	36,173	31,550	27,040
Costos de intereses			
Deuda	1,052	1,095	756
Arrendamientos de capital	274	279	266
Provisión para impuesto sobre la renta	3,897	3,692	3,338
Intereses minoritarios y capital en subsidiarias no consolidadas	(183)	(129)	(170)
Efecto acumulativo del cambio contable, neto de impuestos	—	—	(198)
Ingreso neto	6,671	6,295	5,377
Por acción común			
Ingreso neto básico	1.49	1.41	1.21
Ingreso neto diluido	1.49	1.40	1.20
Dividendos	0.28	0.24	0.20
Posición financiera			
Activos circulantes	$ 28,246	$ 26,555	$ 24,356
Inventarios a costo de reemplazo	22,749	21,644	20,171
Menos la reserva LIFO	135	202	378
Inventarios sujetos al costo LIFO	22,614	21,442	19,793
Propiedad, planta, equipo y arrendamientos de capital netos	45,750	40,934	35,969
Total de activos	83,451	78,130	70,349
Pasivos circulantes	27,282	28,949	25,803
Deuda a largo plazo	15,687	12,501	13,672
Obligaciones a largo plazo bajo arrendamientos de capital	3,045	3,154	3,002
Patrimonio de los accionistas	35,102	31,343	25,834
Índices financieros			
Razón circulante	1.0	0.9	0.9
Inventarios/capital de trabajo	23.5	(9.0)	(13.7)
Rendimiento sobre los activos	8.5%	8.7%	9.5%
Rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas	20.1%	22.0%	22.9%
Otros datos al final del año			
Número de tiendas Wal-Mart en Estados Unidos	1,647	1,736	1,801
Número de Supercentros en Estados Unidos	1,066	888	721
Número de Sam's Clubs en Estados Unidos	500	475	463
Número de Mercados de vecindario en Estados Unidos	31	19	7
Unidades internacionales	1,170	1,071	1,004
Número de socios	1,383,000	1,244,000	1,140,000
Número de accionistas registrados (hasta el 31 de marzo)	324,000	317,000	307,000

(continúa)

Cuadro 3 ***(continuación)***

1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
$137,634	$117,958	$104,859	$93,627	$82,494	$67,344	$55,484	$43,887
17%	12%	12%	13%	22%	21%	26%	35%
9%	6%	5%	4%	7%	6%	11%	10%
1,574	1,341	1,319	1,146	914	645	497	404
108,725	93,438	83,510	74,505	65,586	53,444	44,175	34,786
22,363	19,358	16,946	15,021	12,858	10,333	8,321	6,684
529	555	629	692	520	331	143	113
268	229	216	196	186	186	180	153
2,740	2,115	1,794	1,606	1,581	1,358	1,171	945
(153)	(78)	(27)	(13)	4	(4)	4	(1)
—	—	—	—	—	—	—	—
4,430	3,526	3,056	2,740	2,681	2,333	1,995	1,609
0.99	0.78	0.67	0.60	0.59	0.51	0.44	0.35
0.99	0.78	0.67	0.60	0.59	0.51	0.44	0.35
0.16	0.14	0.11	0.10	0.09	0.07	0.05	0.04
$ 21,132	$ 19,352	$ 17,993	$17,331	$15,338	$12,114	$10,198	$ 8,575
17,549	16,845	16,193	16,300	14,415	11,483	9,780	7,857
473	348	296	311	351	469	512	473
17,076	16,497	15,897	15,989	14,064	11,014	9,268	7,384
25,973	23,606	20,324	18,894	15,874	13,176	9,793	6,434
49,996	45,384	39,604	37,541	32,819	26,441	20,565	15,443
16,762	14,460	10,957	11,454	9,973	7,406	6,754	5,004
6,908	7,191	7,709	8,508	7,871	6,156	3,073	1,722
2,699	2,483	2,307	2,092	1,838	1,804	1,772	1,556
21,112	18,503	17,143	14,756	12,726	10,753	8,759	6,990
1.3	1.3	1.6	1.5	1.5	1.6	1.5	1.7
3.9	3.4	2.3	2.7	2.6	2.3	2.7	2.1
9.6%	8.5%	7.9%	7.8%	9.0%	9.9%	11.1%	12.0%
22.4%	19.8%	19.2%	19.9%	22.8%	23.9%	25.3%	26.0%
1,869	1,921	1,960	1,995	1,985	1,950	1,848	1,714
564	441	344	239	147	72	34	10
451	443	436	433	426	417	256	208
4	—	—	—	—	—	—	—
715	601	314	276	226	24	10	—
901,000	825,000	728,000	675,000	622,000	528,000	434,000	371,000
261,000	246,000	257,000	244,000	259,000	258,000	181,000	150,000

Nota:
1. Las notas se eliminaron.

Fuente: informes anuales de Wal-Mart.

Gobierno corporativo

El **cuadro 4** presenta a los 16 miembros de la junta directiva de Wal-Mart. Cuatro son miembros internos: 1) S. Robson Walton, presidente, 2) David D. Glass, presidente del comité ejecutivo de la junta directiva, 3) Thomas M. Coughlin, vicepresidente ejecutivo y presidente y director general de la División de tiendas Wal-Mart y 4) H. Lee Scott, presidente y director general.

Cuadro 4
Junta directiva y directores ejecutivos: Wal-Mart Stores, Inc., 31 de enero de 2002

Directores

James W. Breyer, Socio administrativo
Accel Partners
Director desde 2001

John T. Chambers, Director general
Cisco Systems
Director desde 2000

Thomas M. Coughlin, Director general
Wal-Mart Stores, Inc.
Director desde 2001

Stephen Friedman, Expresidente
Goldman Sachs & Company
Director desde 1996

Stanley C. Gault, Exdirector general
Goodyear Tire & Rubber Co.
Director desde 1996

David D. Glass, Exdirector general
Wal-Mart Stores, Inc.
Director desde 1977

Roland Hernandez, Exdirector general
Telemundo Group, Inc.
Director desde 1998

Dawn G. Lepore, Vicepresidente
Charles Schwab Corporation
Directora desde 2001

J. Paul Reason, Director general
Metro Machine Corporation
Director desde 2001

Elizabeth A. Sanders, Exvicepresidente
Nordstrom, Inc.
Directora desde 1992

H. Lee Scott, Presidente y Director de operaciones
Wal-Mart Stores, Inc.
Director desde 1999

Jack C. Shewmaker, Exejecutivo
Wal-Mart Stores, Inc.
Director desde 1977

Donald G. Soderquist, Exdirector de operaciones
Wal-Mart Stores, Inc.
Director desde 1980

Jose Villarreal, Socio abogado
Akin, Gump, Struass, Hauer and Fled
Director desde 1998

John T. Walton, Presidente[1]
True North Partners
Director desde 1992

S. Robson Walton, Presidente[1]
Wal-Mart Stores, Inc.
Director desde 1978

Ejecutivos

S. Robson Walton
Presidente de la junta directiva

H. Lee Scott
Presidente y Director general

David D. Glass
Presidente del comité ejecutivo de la junta directiva

Thomas M. Coughlin
Vicepresidente ejecutivo; Presidente y Director general de la División de tiendas Wal-Mart

Michael Duke
Vicepresidente ejecutivo de Administración

Thomas Grimm
Vicepresidente ejecutivo; Presidente y Director general de la División SAM'S Club

Thomas Hyde
Vicepresidente ejecutivo de Asuntos legales y corporativos

John B. Menzer
Vicepresidente ejecutivo; Presidente y Director general de la División internacional

Coleman Peterson
Vicepresidente ejecutivo de la División de personal

Thomas M. Schoewe
Vicepresidente ejecutivo y Director de finanzas

Nota:
1. Hijos del fundador, Sam Walton.

Fuente: Wal-Mart Stores, Inc., Informe annual 2002 (31 de enero de 2002).

El concepto de marketing

Origen de una idea

Sam Walton inició su carrera en ventas minoristas en 1940 como ejecutivo en formación en JCPenney Co. en Des Moines, Iowa. Estaba impresionado con el método Penney de hacer negocios y más tarde creó la cadena Wal-Mart sobre "La idea Penney", que se presenta el **cuadro 5**. JCPenney Company encontró una fortaleza al llamar a los empleados "socios" en vez de empleados. JCPenney, fundada en Kemerer, Wyoming, en 1902, ubicaba sus tiendas en las calles principales de pequeños pueblos y ciudades de Estados Unidos.

Después de servir en el ejército de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, Sam Walton adquirió la franquicia del popular almacén Ben Franklin en Newport, Arkansas. Operaba esta tienda exitosamente con su hermano, James L. "Bud" Walton (1921-1995), hasta que perdió el contrato de arrendamiento en 1950.

Las primeras tiendas minoristas que tuvo Sam Walton en Newport y Bentonville, Arkansas, y posteriormente en otros pueblos pequeños de estados sureños adyacentes, realizaban operaciones de almacenes populares. Eran establecimientos relativamente pequeños de 550 metros cuadrados, estaban ubicados en "calles principales" y exhibían la mercancía en simples tablas de madera y mostradores. Operadas bajo el nombre Ben Franklin y abastecidas por Butler Brothers de Chicago y San Luis, se caracterizaban por ofrecer una línea de precios limitada, márgenes de utilidades escasos, alta rotación de mercancías y concentración en el rendimiento sobre la inversión. La empresa, que operaba bajo el nombre Walton 5 & 10 con 15 tiendas, era, en 1962, la franquicia Ben Franklin más grande del país. Para 1976 los almacenes populares se eliminaron progresivamente para permitir a la empresa concentrarse en el crecimiento de las tiendas departamentales de descuento Wal-Mart.

Fundamentos del crecimiento

El concepto de descuento Wal-Mart original no era una idea exclusiva. En la década de los cincuenta, Sam Walton se convenció de que los descuentos transformarían las ventas al detalle. Viajó mucho por Nueva Inglaterra, la cuna de las ofertas de precios. Después de haber visitado casi todas las tiendas de este tipo de Estados Unidos, trató de interesar a los ejecutivos de Butler Brothers en el concepto. El primer Kmart, como una "unidad de compras de una sola parada, ubicada convenientemente, donde los clientes pudieran comprar una amplia variedad de mercancías de calidad a precios de descuento" se había inaugurado recientemente en Garden City, Michigan. La teoría de Walton era operar una tienda de descuento similar en una pequeña comunidad y, en ese entorno, ofrecer mercancías de marca registrada a precios bajos y un servicio amigable. Los ejecutivos de Butler Brothers rechazaron la idea. Sin inmutarse, Walton abrió la primera "Wal-Mart Discount City" a fines de 1962 en Rogers, Arkansas.

Cuadro 5
La idea Penney (1913)

1. Servir al público, de la manera más cercana posible, hasta lograr su completa satisfacción.
2. Esperar una remuneración justa por el servicio que proporcionamos y no toda la utilidad que el negocio producirá.
3. Hacer todo lo que esté de nuestra parte para proporcionar al cliente todo el valor, la calidad y la satisfacción que debe recibir por su dinero.
4. Seguir capacitándonos y capacitar a nuestros socios de tal manera que demos un mejor servicio, de manera más inteligente.
5. Mejorar constantemente el factor humano de nuestra empresa.
6. Recompensar a los hombres y mujeres de nuestra organización a través de la participación en lo que la empresa produce.
7. Probar cada política, método y acción del modo siguiente: "¿se adapta a lo que es correcto y justo?"

Fuente: V. H. Trimble, Sam Walton: The Inside Story of America's Richest Man *(Nueva York: Dutton, 1990).*

Las tiendas Wal-Mart vendían mercancías de marcas reconocidas y anunciadas a nivel nacional, a precios bajos en ambientes austeros. Como política corporativa, Wal-Mart otorgaba en forma entusiasta reembolsos, créditos y vales. La administración concebía a la empresa como una "cadena de tiendas departamentales de descuento que ofrecía una amplia variedad de mercancía general al cliente". Desde el principio se le otorgó prioridad a las compras de oportunidad de mercancías provenientes de cualquier fuente disponible. Entre la línea de productos se le dio mucha importancia a los artículos auxiliares para la salud y belleza y se los "acomodó a gran altura", presentándolos como mercancía. Para fines de 1979, había 276 tiendas Wal-Mart ubicadas en 11 estados.

La empresa desarrolló una estrategia de expansión agresiva. Las nuevas tiendas se ubicaron principalmente en comunidades de 5000 a 25,000 habitantes. El tamaño de las tiendas variaba de 2800 a 5500 metros cuadrados, pero el promedio era de 4000 metros cuadrados. La empresa también se expandió mediante tiendas en áreas geográficas contiguas. Cuando sus operaciones de descuento dominaban un área de mercado, se desplazaban a un área cercana. En tanto que otros negocios minoristas construían bodegas para servir a sus tiendas existentes, Wal-Mart primero levantaba el centro de distribución y después tiendas dispersas alrededor de él, lo que le permitía compartir los gastos generales de publicidad y distribución. La mayoría de las tiendas estaban a menos de seis horas de camino de una de las bodegas de la empresa. El primer gran centro de distribución, una instalación de 36,000 metros cuadrados, se inauguró en Searcy, Arkansas, en las afueras de Bentonville, en 1978.

Cómo se convirtió en una empresa nacional

A inicios de 1991, la empresa tenía 1573 tiendas Wal-Mart en 35 estados, y un programa de expansión planificada que consideraba los estados contiguos. Wal-Mart se había convertido en la tienda minorista más grande y la mayor tienda de departamental de descuento en Estados Unidos.

Como una cadena nacional de tiendas departamentales de descuento, Wal-Mart Stores, Inc. ofrecía una amplia variedad de mercancía general al cliente. Las instalaciones estaban diseñadas para ofrecer compras de una sola vez, pues contaban con 40 departamentos que incluían ropa para la familia, artículos auxiliares para la salud y belleza, artículos para el hogar, aparatos electrónicos, juguetes, telas y manualidades, suministros para automóviles, artículos de jardinería, joyería y zapatos. En ciertos locales operaba una farmacia, un centro de servicio y suministro para automóviles, un centro de jardinería o una cafetería. La empresa operaba sus tiendas con "precios bajos siempre" en contraposición a la estrategia de destacar las promociones especiales que requerían muchos anuncios en periódicos. Se esperaba que las tiendas "proporcionaran al cliente una experiencia de compras limpia, agradable y amistosa".

Aunque Wal-Mart vendía casi las mismas mercancías, ofrecía precios similares y operaba tiendas muy parecidas a las de la competencia, había muchas diferencias. En la tienda Wal-Mart típica, los empleados usaban chalecos azules para distinguirse, los pasillos eran amplios, los departamentos de ropa estaban alfombrados en colores cálidos, los empleados seguían a los clientes hasta sus automóviles para recoger los carros de compras y el cliente era bienvenido en la puerta por un "anfitrión" que le daba indicaciones y entablaba conversación con ellos. En algunos casos, la mercancía se colocaba en bolsas de papel café en vez de bolsas de plástico porque los clientes parecían preferirlas. El nombre "Wal-Mart" y el lema publicitario "Precios siempre bajos" colocados en la fachada de la tienda servían para distinguir a la empresa. Se usaban caritas sonrientes amarillas en los exhibidores de las tiendas junto con el lema "Busque precios a la baja". En diversos estudios de consumidores se determinó que la cadena era particularmente experta en encontrar el equilibrio necesario para convencer a los clientes que sus precios eran bajos sin hacerlos sentir que sus tiendas eran demasiado baratas. En muchas formas, competidores como Kmart trataron de imitar a Wal-Mart mediante la introducción de anfitriones que daban la bienvenida, modernización de los interiores, desarrollo de nuevos logotipos y letreros e inclusión de nuevos sistemas de respuesta de inventario.

Se estableció una política de cambio y reembolso de "satisfacción garantizada" para que los clientes se sintieran confiados con las mercancías y la calidad de Wal-Mart. Los adelantos tecnológicos, como cajas registradoras con escáner, computadoras de mano para ordenar pedidos de mercancías y enlaces por computadora entre las tiendas y las oficinas generales y los centros de distribución mejoraron la comunicación y el reabastecimiento de mercancías. A cada tienda se le animaba a iniciar programas

que la volvieran parte integral de la comunidad en la que operaba. A los socios se les motivaba a "mantener los estándares más altos de honestidad, moral y ética empresarial" al tratar con el público.

El ambiente externo

En 2002, la administración de Wal-Mart estaba consciente de que sus operaciones comerciales a nivel nacional e internacional estaban sujetas a varios factores fuera de su control. Cualquiera de estos factores o una combinación de ellos podían afectar materialmente el rendimiento financiero de la empresa. Estos factores incluían los costos de artículos, el precio de la electricidad y otros requerimientos de energía, las presiones competitivas, la inflación, los niveles de deuda de los consumidores, los niveles de las tasas de interés y los índices de desempleo. También incluían las fluctuaciones de la tasa de cambio, las restricciones comerciales, los cambios en las tarifas arancelarias y de transporte y otras condiciones económicas y del mercado de capital.

Los analistas de la industria denominaron a las décadas de los ochenta y noventa como épocas de incertidumbre económica para las tiendas minoristas. Aunque Estados Unidos experimentó durante estas décadas uno de los periodos de expansión económica más largos en toda su historia, el aumento de las presiones competitivas, el gasto de consumo reducido, la crisis energética, la falta de crecimiento económico mundial y los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre de 2001 convergieron para generar un ambiente desafiante para todas las tiendas minoristas a inicios del nuevo siglo.

Muchas de estas empresas confrontaron la fuerte presión competitiva mediante la reestructuración. Sears fue un ejemplo de ello. Sears, Roebuck and Company, con sede en Chicago, se convirtió en una tienda minorista más enfocada al desinvertir Allstate Insurance Company y sus subsidiarias de bienes raíces. En 1993, la empresa anunció que cerraría 118 tiendas improductivas y descontinuaría su catálogo poco rentable de mercancía general. Despidió 50,000 empleados e inició un plan de remodelación a cinco años de 4000 millones de dólares para mejorar sus tiendas departamentales restantes multilínea. Después de experimentar exitosamente con una estrategia de "precios siempre bajos", la administración decidió reorganizar su estrategia de mercancías para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado medio, que son principalmente mujeres, y centró sus líneas de productos en ropa, artículos domésticos y suministros para automóviles. El nuevo enfoque en la ropa fue apoyado con la campaña publicitaria "El lado suave de Sears". Una campaña posterior a través de la empresa amplió el lema publicitario: "Los diversos lados de Sears concuerdan con los diversos aspectos de tu vida". Sears completó su regreso a sus raíces de ventas minoristas mediante la venta de su propiedad en Dean Witter Financial Services, Discover Card, Coldwell Banker Real Estate y sus operaciones de banca hipotecaria. En 1999, la empresa reorganizó su estrategia de marketing con un nuevo programa diseñado para comunicar un mensaje más fuerte para *toda casa y evento*. Una nueva campaña publicitaria introdujo el lema "La buena vida a un gran precio. Garantizado". En 2000, lanzó otro formato de tienda que se concentraba en cinco áreas principales: aparatos electrodomésticos, moda para el hogar, herramientas, niños y electrónica. Otros departamentos, entre ellos los de ropa para dama y caballero, cumplían una función de apoyo en estas tiendas. En 2001 Sears desarrolló otro plan para reposicionar y reestructurar su negocio principal: las tiendas de línea completa. Alan J. Lacy, presidente y director general, anunció que esta estrategia posicionaría a Sears en el mercado de las ventas minoristas "no como una tienda departamental ni una tienda de descuento, sino como un negocio minorista de línea amplia con capacidades superiores de crédito y servicio".

Para fines de 1990, la industria de las tiendas departamentales de descuento había cambiado de diversas maneras y muchos analistas consideraban que había alcanzado la madurez. Varias empresas anteriormente exitosas, como E.J. Korvette, W. T. Grant, Atlantic Mills, Arlans, Federals, Zayre, Heck's y Ames se declararon en quiebra y como resultado se liquidaron o se reorganizaron. Venture anunció su liquidación a principios de 1998. Empresas como Target y Shopko comenzaron a vender mercancía más novedosa en instalaciones más atractivas y cambió su enfoque hacia mercados más locales. Tiendas de especialidades, como Toys 'R' Us, Pier 1 Imports y Oshman's habían madurado y ya no hacían grandes incursiones en juguetes, muebles para el hogar ni artículos deportivos. Las "supertiendas" de cadenas de medicamentos y alimentos descartaban rápidamente las cantidades crecientes de mercancía general. Algunas empresas como May Department Stores Company, con Caldor y Venture, y Wool-

worth Corporation, con Woolco, se habían retirado del negocio, ya sea mediante la venta de sus divisiones de descuento o cerrándolas por completo. Las 122 tiendas Woolco restantes que Woolworth mantenía en Canadá se vendieron a Wal-Mart en 1994. Todas las demás tiendas de variedades de Woolworth en Estados Unidos se cerraron en 1997.

Varios nuevos formatos de almacenes minoristas surgieron en el mercado para desafiar al formato tradicional de tienda departamental de descuento. La supertienda, una operación de 10,000 a 30,000 metros cuadrados, combinaba un gran supermercado con una tienda de descuento de mercancía general. Estas tiendas, originalmente un concepto europeo de tienda minorista, eran conocidas como "centros comerciales sin paredes". Las tiendas Super Kmart de Kmart, SuperTarget de Target y los Supercentros de Wal-Mart eran ejemplos de esta tendencia hacia las grandes operaciones. Las ventas de bodega, que implicaban cierta combinación de bodegas y salas de exhibición, se basaban en los principios de las bodegas para reducir los gastos operativos y ofrecer así precios de descuento como el atractivo principal para los clientes. Home Depot combinaba la ferretería tradicional y el almacén de maderas con un centro de mejoramiento del hogar de autoservicio para deseaba convertirse en el operador más grande de centros para el hogar en Estados Unidos.

Algunas tiendas minoristas respondieron a los cambios del mercado mediante la venta de productos a niveles de precios entre 20 y 60% por debajo de los precios minoristas regulares. Estas operaciones de rebajas de precios eran de dos tipos generales: 1) tiendas de fábricas, como Burlington Coat Factory Warehouse, Bass Shoes y Manhattan's Brand Name Fashion Outlet y 2) tiendas independientes, como Loehmann's, T.J. Maxx, Marshall's y Clothestime, que compraban artículos de segunda, excedentes, liquidaciones y saldos de fabricantes y de otras tiendas minoristas. Otros almacenes al detalle eligieron dominar una clasificación de productos. Algunos súper especialistas, como Sock Appeal, Little Piggie, Ltd. y Sock Market ofrecían una sola clasificación limitada de mercancía con un extenso surtido de marcas, colores y tamaños. Otros, como especialistas de nicho, como Kids Foot Locker y Champs Sports, una división de Foot Locker, Inc. (anteriormente Woolworth Corporation), se centraban en un mercado identificado con mercancía cuidadosamente seleccionada y tiendas adecuadamente diseñadas.

Algunos almacenes minoristas, como Silk Greenhouse (plantas y flores de seda), Office Club (artículos y equipo para oficina) y Toys 'R' Us (juguetes) se denominaban "asesinos de categorías" porque habían logrado el dominio comercial en sus respectivas categorías de productos. Tiendas como The Limited, Limited Express, Victoria's Secret y Banana Republic se convirtieron en especialistas minidepartamentales al exhibir nuevas líneas y accesorios junto con líneas de mercancías tradicionales.

Kohl's Corporation, una empresa relativamente nueva con sede en Menominee Falls, Wisconsin, operaba 420 tiendas departamentales, enfocadas en la familia y orientadas hacia el valor, en 32 estados de la Unión Americana hasta abril de 2002. Los almacenes de la empresa ofrecían productos para el hogar, ropa, zapatos y accesorios, de marcas nacionales y precios moderados, dirigidos a consumidores de ingresos medios que residían en vecindarios acomodados. Durante el periodo de 1992-2001, la operación de Kohl's creció de 76 a 382 tiendas; sus ventas netas aumentaron casi siete veces, de 1100 millones de dólares en 1992 a 7500 millones en 2001.

En 1990, Kmart Corporation, con oficinas centrales en Troy, Michigan, era la tercera tienda minorista más grande de la industria y la segunda cadena de almacenes departamentales de descuento más grande de Estados Unidos. En 2001 Kmart operaba 2114 tiendas y tenía ventas de 36,151 millones de dólares, pero había caído al cuarto lugar en la industria como tienda minorista y al tercero como tienda de descuento (vea el **cuadro 6**). Muchos analistas de la industria y consumidores la percibieron en varios estudios independientes como una empresa rezagada. En estos mismos estudios, Wal-Mart era percibida como el líder de la industria, aunque de acuerdo con el *Wall Street Journal* "venden casi las mismas mercancías, ofrecen precios con centavos de diferencia y operan tiendas casi idénticas". "Incluso sus nombres son similares", observó el periódico. El concepto Kmart original de una "unidad de compras de una sola vez, ubicada convenientemente, donde los clientes pudieran comprar una amplia variedad de mercancías de calidad a precios de descuento" había perdido su ventaja competitiva en un mercado cambiante. Como un analista observó en un boletín informativo de la industria: "Les ha ido muy bien en los últimos 20 años sin poner atención a los cambios del mercado, aunque ahora tendrán que hacerlo". Kmart contrató a un nuevo presidente y director general en 2000. Sin embargo, solicitó la protección del Capítulo 11 de las leyes federales de quiebra el 22 de enero de 2002, pero siguió operando como una empresa en marcha mientras se reorganizaba.

Cuadro 6
Análisis comparativo de la industria, 2001 (montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)

	Wal-Mart	Sears	Kmart	Target	Kohl's
Ventas	$217,799	$41,078	$36,151	$39,888	$7,489
Ingreso neto	$ 6,671	$ 735	$ (2,418)	$ 1,368	$ 496
Ventas/pie cuadrado	$ 455	$ 319	$ (235)	$ 247	$ 262
Margen de utilidades	3.1%	1.78%	N/A	3.4%	6.6%
Cambio porcentual de ventas	14.0%	.99%	(0.1)%	8.0%	22.0%

Número de tiendas:
Wal-Mart en Estados Unidos
Tiendas de descuento-1647
Sam's Clubs-500
Supercentros-1066
Mercados de vecindario-31
Wal-Mart internacional
Tiendas de descuento-648
Sam's Clubs-64
Supercentros-455
Mercados de vecindario-3
Sears, Roebuck and Company (todas las divisiones)
Grupo de mercancías de Sears
Tiendas departamentales de línea completa-867
Ferreterías-248
Tiendas para comerciantes de Sears-793
Tiendas de artículos para el hogar-13
Tiendas NTB (National Tire & Battery)-223
Locales comerciales-35
Kmart Corporation
Tiendas de descuento Kmart-2114
Supercentros Kmart-105
Target Corporation
Target-1,053
Mervyn's-264
Tiendas departamentales de Marshall Field's-64
Kohl's Corporation
Tiendas departamentales de Kohl's-382

Fuente: informes anuales corporativos.

Las ventas de Wal-Mart y Kmart durante el periodo 1990-2001 se revisan en el **cuadro 7**.

Algunas tiendas minoristas, como Kmart, se habían centrado inicialmente en atraer a consumidores profesionales de clase media que vivían en zonas suburbanas y eran sensibles a los precios. Otras, como Target, que habían adoptado el concepto de descuento anteriormente, intentaban atraer por lo general a un consumidor opulento. Algunas más, como Fleet Farm y Pamida, daban servicio al consumidor rural, en tanto que empresas como Value City y Ames Department Stores decidieron atender al consumidor urbano.

En comunidades rurales, el éxito de Wal-Mart ocurría con frecuencia a expensas de comerciantes locales establecidos y unidades de cadenas regionales de tiendas de descuento. Ferreterías, tiendas departamentales familiares, depósitos de materiales para la construcción y tiendas que exhibían telas, artículos deportivos y zapatos eran las primeras en cerrar o reubicarse en otro lado. Las tiendas de descuento regionales situadas en los estados de la franja sur de Estados Unidos, como Roses, Howard's,

Cuadro 7
Ventas competitivas y comparación de tiendas, 1990-2001 (montos en miles de dólares)

	Kmart			Wal-Mart		
Año fiscal[1]	Ventas	Ingreso neto[2]	Tiendas[3]	Ventas	Ingreso neto	Tiendas[4]
2001	$36,151,000	($2,418,000)	2,114	$217,799,000	$,6,671,000	4,414
2000	37,028,000	(244,000)	2,105	191,329,000	6,295,000	4,189
1999	35,925,000	403,000	2,171	165,013,000	5,377,000	3,996
1998	33,674,000	518,000	2,161	137,634,000	4,430,000	3,999
1997	32,183,000	249,000	2,136	117,958,000	3,526,000	3,406
1996	31,437,000	(220,000)	2,261	104,859,000	3,056,000	3,054
1995	31,713,000	(521,000)	2,161	93,627,000	2,740,000	2,943
1994	34,025,000	296,000	2,481	82,494,000	2,681,000	2,684
1993	34,156,000	(974,000)	2,486	67,344,000	2,333,000	2,400
1992	37,724,000	941,000	2,435	55,484,000	1,995,000	2,136
1991	34,580,000	859,000	2,391	43,886,900	1,608,000	1,928
1990	32,070,000	756,000	2,350	32,601,594	1,291,000	1,721

Notas:
1. El año fiscal comprende de febrero a enero.
2. Ingreso neto de operaciones descontinuadas.
3. Número de tiendas de mercancía general (excluye a los supercentros).
4. Total de Tiendas Wal-Mart.

Fuente: informes anuales corporativos.

T.G.& Y y Duckwall-ALCO, que alguna vez disfrutaron ventas y ganancias sólidas, se vieron obligadas a reposicionarse y remodelar sus tiendas, abriendo unidades más grandes y modernas y volviendo a comercializar. En muchos casos, tiendas como Coast-to-Coast y Ben Franklin cerraron después de que Wal-Mart anunciaba que tenía planes de establecerse en una comunidad específica. "Sólo el anuncio de la llegada de Wal-Mart hacía que algunos negocios cerraran", señaló el editor de un periódico local. Ames Department Stores, Inc., que solicitó la protección las leyes de quiebra en 2001, anunció en el verano de 2002 que cerraría sus 237 tiendas y liquidaría el inventario.

Estrategias y programas corporativos nacionales

Las estrategias corporativas y de marketing que surgieron en Wal-Mart se basaban en dos metas principales que guiaron a la empresa durante sus años de crecimiento. La primera meta se relacionaba con el cliente: "Los clientes recibirán lo que deseen, cuando lo deseen, todo por el valor de su dinero". En el segundo objetivo se destacaba el espíritu de equipo: "Tratarnos unos a otros como esperamos ser tratados, reconociendo nuestra dependencia total en nuestros socios para mantener nuestro éxito". El enfoque incluía planes agresivos para la apertura de nuevas tiendas; la expansión a otros estados; la actualización, reubicación, readaptación y remodelación de las tiendas existentes; y la apertura de nuevos centros de distribución. Para la administración de Wal-Mart, la década de los noventa fue considerada una época en la que la empresa creció para convertirse en una verdadera tienda minorista a nivel nacional que operaba en los 50 estados de su país de origen. A principios de 2000, la administración de Wal-Mart pronosticó que, en los cinco años siguientes, de 60 a 70% del crecimiento de las ventas y ganancias provendría del mercado interno por medio de tiendas y Supercentros Wal-Mart y otro 10 a 15% de Sam's Club y McLane. El resto del crecimiento (20%) provendría del crecimiento planeado en mercados internacionales. Como Glass expresó en una ocasión, "estaremos bien siempre que no perdamos nuestra sensibilidad hacia el cliente".

Durante la década de los ochenta, Wal-Mart desarrolló varios formatos nuevos de tiendas minoristas. El primer Sam's Club se inauguró en Oklahoma City, Oklahoma, en 1983. El club mayorista era una idea que desarrollaron otras empresas anteriormente, pero que alcanzó su mayor éxito y crecimiento en aceptabilidad en Wal-Mart. Sam's Club destacaba una amplia gama de categorías de productos con una selección limitada de marcas y modelos; un negocio de pagar y llevar con horas limitadas; grandes instalaciones (10,000 metros cuadrados) rudimentarias; precios mayoristas excesivamente bajos y promociones mínimas. El plan de membresía limitada aceptaba miembros mayoristas que adquirían la membresía y otros que por lo general pagaban un porcentaje por arriba del precio de etiqueta de la mercancía. Una revisión de la estrategia de mercaderías dio como resultado menos artículos en la mezcla de inventario, con mayor énfasis en precios más bajos. Una adquisición posterior de 100 clubes de bodegas PACE, que se convirtieron en Sam's Club, aumentaron las unidades de esa división en más de un tercio. A principios de 2002, existían 500 Sam's Club en operación en Estados Unidos y 64 en otros países. Se introdujo un nuevo formato de Sam's Club con la apertura de una tienda de 14,000 metros cuadrados en 2001 en East Plano, Texas. La tienda destacaba una línea de productos más amplia en la cual se le daba prioridad a los alimentos frescos, un diseño abierto, un café y un quiosco de internet donde a los clientes se les invitaba a comprar en el sitio www.sams.com. Un nuevo lema de Sam's Club, "¡Es un gran negocio!" se refería al tamaño de la instalación y a las características de la tienda prototipo.

Los Supercentros Wal-Mart eran grandes tiendas combinadas. Se abrieron por primera vez en 1988 como Hypermarket*USA, una supertienda de 20,000 metros cuadrados que combinaba una tienda de descuento de mercancía general completa con un gran supermercado de abarrotes de línea total, un patio de restaurantes y otras empresas de servicio, como bancos o tiendas de renta de videos. Una versión reducida del Hypermarket*USA que recibió el nombre de Supercentro Wal-Mart y era similar en ofertas de mercancías, pero con 16,000 a 18,000 metros cuadrados de espacio. La empresa avanzó lentamente con los planes de los hipermercados y después suspendió su construcción en favor del concepto de Supercentros. A inicios de 2002, la empresa operaba 1066 Supercentros.

Wal-Mart también probó un nuevo concepto llamado Mercado de vecindario en varios sitios de Arkansas. Considerados por la empresa como "pequeños mercados", estas tiendas, de color verde y blanco, se abastecían de frutas y vegetales frescos, una farmacia con servicio desde el automóvil, un local de fotografía de 24 horas y una selección de productos duros clásicos de Wal-Mart. La administración decidió moverse lentamente en este concepto, pues sus planes contemplaban abrir no más de diez al año. La meta era rodear a las Supertiendas con estos pequeños negocios para atraer a los clientes que tenían prisa y deseaban sólo algunos artículos. A fines de 2001, la empresa operaba 31 mercados de vecindario.

En 1991 Wal-Mart adquirió a McLane Company, Inc., un proveedor de servicios de distribución de abarrotes y artículos al detalle para tiendas minoristas. Éste no era considerado un segmento importante del total de la operación de Wal-Mart.

Se lanzaron varios programas en las tiendas Wal-Mart para destacar causas sociales populares. Wal-Mart inició el programa "Compre productos estadounidenses" en 1985. El lema era "Tráelo a casa a Estados Unidos" y su propósito era comunicar el apoyo de Wal-Mart a la manufactura de ese país. En el programa, la empresa ejercía una enorme influencia en los fabricantes animándolos a producir bienes en Estados Unidos en vez de importarlos de otros países. Los proveedores fueron atraídos al programa, ya que se alentó a los fabricantes a iniciar el proceso contactando a la empresa directamente con propuestas para vender productos fabricados allí. Los compradores también identificaban artículos de importación específicos en sus surtidos, estado por estado, para estimular la fabricación nacional. Según Haim Dabah, presidente de Gitano Group, Inc., un fabricante de ropa de descuento de moda que importaba 95% de sus mercancías y ahora fabrica alrededor de 20% de sus productos en Estados Unidos: "Wal-Mart hacía saber claramente que si uno deseaba crecer con ellos, lo mejor es que tuviese algunos productos fabricados en Estados Unidos". Farris Fashion, Inc. (camisas de franela), Roadmaster Corporation (bicicletas para ejercicio), Flanders Industries, Inc. (sillas para jardín) y Magic Chef (hornos de microondas) eran ejemplos de proveedores que decidieron participar en el programa.

Desde el punto de vista de Wal-Mart, el programa "Compre productos estadounidenses" se centraba en el valor, es decir, producir y vender mercancía de calidad a un precio competitivo. La promoción incluía anuncios por televisión que presentaban a trabajadores de fábricas, un águila americana que surcaba los cielos y el lema "Nosotros compramos productos estadounidenses siempre que podemos,

así que tú también puedes". También se incluían letreros y circulares prominentes dentro de las tiendas. Un cartel de una tienda decía: "Historias de éxito: estos artículos, que se importaban anteriormente, Wal-Mart los compra ahora en Estados Unidos".

Wal-Mart fue una de las primeras tiendas minoristas en abrazar el concepto de marketing "verde". El programa ofrecía a los compradores la opción de adquirir productos que fueran mejores para el ambiente en tres aspectos: manufactura, uso y eliminación. Se introdujo a través de anuncios de una plana en el *Wall Street Journal* y *USA Today*. Letreros dentro de la tienda identificaban a los productos que eran ambientalmente seguros. Según opinaban los ejecutivos de Wal-Mart, "los clientes se preocupan por la calidad de la tierra, el aire y el agua y les gustaría tener la oportunidad de hacer algo positivo". Para iniciar el programa, a 7000 proveedores se les notificó que la empresa tenía interés corporativo en el ambiente y se les pidió su apoyo de diversas maneras. Los anuncios por televisión presentaban niños en columpios, campos de trigo mecidos por el viento, y rosas. Letreros dentro de las tiendas de color verde y blanco, impresos en papel reciclado, señalaban los productos o empaques que se habían desarrollado o rediseñado para ser más sanos para el ambiente.

El programa de marcas privadas de Wal-Mart comenzó con la marca "Ol' Roy", el alimento para perros de marca privada llamado así por la compañía de caza favorita de Sam Walton. Introducida en las tiendas Wal-Mart en 1982 como una alternativa de precio bajo a las marcas nacionales, Ol' Roy se convirtió en la marca de alimentos para perro más vendida en Estados Unidos. "En primer lugar, somos una empresa orientada hacia las marcas [nacionales]", observó Bob Connolly, vicepresidente ejecutivo de mercaderías de Wal-Mart. "Aunque también usamos la marca privada para llenar vacíos de valor que, por alguna razón, las marcas no llenaron". El programa de marcas privadas de Wal-Mart incluía miles de productos que tenían nombres de marcas, como Sam's Choice, Great Value, Equate y Spring Valley.

Con casi 40,000 millones de dólares en ventas de "productos suaves" en 2001, Wal-Mart era el mayor vendedor de ropa del mundo. Aunque la mayor parte de las ventas de este negocio de ropa correspondía a prendas básicas como calcetines, ropa interior, playeras y pantalones de mezclilla, la empresa creó un equipo de desarrollo de 100 miembros para comenzar a centrar sus líneas de ropa en moda y estilo, en todas las tallas. Se contrató a Claire Watts, de Limited, Inc., para que fuese la primera Directora de desarrollo de productos. La empresa también realizó una inversión significativa en tecnología para que todos los factores del proceso de desarrollo, desde el diseño hasta la producción, se coordinaran en línea entre Wal-Mart, sus proveedores y las fábricas. En vez de esperar que los proveedores llevaran sus productos a Wal-Mart, equipos de compradores viajaban a Europa cuatro veces al año para acudir a boutiques y desfiles de moda y regresar con cantidades de ropa para evaluarla en las oficinas corporativas con base en la calidad, moda y estilo, En 2002 Wal-Mart introdujo a nivel nacional una marca contemporánea denominada George. Esta marca, una línea estilizada de ropa para dama y caballero, se vendió en forma exclusiva durante diez años en los supermercados ASDA de Inglaterra, que Wal-Mart adquirió en 1999.

En 2000, de acuerdo con DSR Marketing Systems, Wal-Mart se convirtió en la tienda minorista de abarrotes más grande de Estados Unidos, superando a las tiendas tradicionales como Kroger, con sede en Cincinnati, Ohio; Albertsons, ubicada en Boise, Idaho, y Safeway, de Pleasanton, California. Las ventas de abarrotes en las tiendas de descuento Wal-Mart en 2001, que incluían dulces, servilletas de papel, alimento para perro y tabaco, se calcularon en 30,600 millones de dólares, equivalentes a 22% de las ventas de las tiendas en general. En 2001, las ventas de alimentos en Sam's Club ascendieron a 8800 millones de dólares, esto es, 30% de las ventas.

Wal-Mart se convirtió en el principal canal de distribución de muchos artículos de marca registrada. Como la tienda minorista más grande de Estados Unidos y el distribuidor dominante en muchas áreas geográficas, ejerció mucha influencia en las negociaciones por mejores precios, plazos de entrega, descuentos de promoción y continuidad del suministro. Muchos de estos beneficios se transferían a los consumidores en forma de artículos de calidad de marca registrada disponibles a precios más bajos que los de la competencia. Como una política corporativa, con frecuencia la administración insistía en negociar sólo con los ejecutivos de ventas de alto nivel de los productores en vez de hacerlo a través del representante de un fabricante. Wal-Mart ha sido acusada de amenazar con comprar a otros productores si las empresas se negaban a venderle directamente. En la lucha de poder resultante, los ejecutivos de Wal-Mart se negaban a hablar de esta controvertida política o a admitir su existencia. Como sugirió el representante de una asociación industrial integrada por un grupo de representantes de agencias de

ventas, “en el suroeste, Wal-Mart es el único espectáculo del pueblo”. Un analista de la industria agregó: “son excesivamente agresivos. Su enfoque ha sido siempre proporcionar al cliente el beneficio de un ahorro corporativo. Eso fomenta la lealtad del cliente y genera participación de mercado”.

Otro factor clave de la mezcla era el sistema de control de inventarios que fue reconocido como el más sofisticado en el sector de las ventas al detalle. Un sistema informático de alta velocidad enlazaba a casi todas las tiendas con las oficinas centrales y los centros de distribución de la empresa. Registraba electrónicamente cada artículo vendido en la caja registradora, informaba automáticamente a las bodegas de las mercancías que se ordenarían y dirigía el flujo de artículos a las tiendas e incluso a los estantes adecuados. Lo más importante para la administración es que ayudaba a detectar las tendencias de ventas rápidamente y aceleraba en forma considerable el tiempo de reacción de mercado. Según Connolly, vicepresidente ejecutivo de mercaderías, “Wal-Mart utiliza los datos reunidos por medio de la tecnología para que tener más inventario disponible de los artículos clave que los consumidores prefieren, reduciendo al mismo tiempo los inventarios en general”.

A principios de 2002, Wal-Mart estableció una empresa independiente para su sitio web, con planes de salir a la bolsa. Wal-Mart.com, Inc., con sede en Palo Alto, California, era una propiedad conjunta de Wal-Mart y Accel Partners, una firma de capital de riesgo del Valle del Silicón. El sitio incluía una amplia gama de productos y servicios que variaban desde champú, ropa y podadoras hasta reservaciones en líneas aéreas, hoteles y automóviles en renta. Después de lanzar y posteriormente cerrar un sitio web de Sam’s Club, Wal-Mart reabrió el sitio a mediados de junio de 2000. En él se destacaban artículos de lujo, como joyería, artículos para el hogar, aparatos electrónicos y líneas de productos completas para propietarios de pequeñas empresas. Wal-Mart operaba SamsClub.com desde las oficinas centrales de la empresa ubicadas en Bentonville, Arkansas.

Estrategias corporativas internacionales

En 1994, Wal-Mart ingresó al mercado canadiense a través de la compra de 122 tiendas de descuento Woolco a Woolworth Corporation. Cuando fueron adquiridas, estos almacenes perdían millones de dólares anualmente, pero las operaciones lograron ser rentables en un periodo de tres años. A finales de 2001, la empresa tenía 196 tiendas de descuento Wal-Mart en Canadá. Las operaciones de la empresa en este país eran consideradas como un modelo para su expansión a otros mercados internacionales. Con 35% del mercado canadiense de tiendas de descuento y departamentales, Wal-Mart era el negocio minorista más grande en ese país.

Mediante una oferta pública de acciones y fusiones de empresas conjuntas en México, la empresa adquirió en 1997 una participación mayoritaria en Cifra, la tienda minorista más grande de México. Cifra, denominada posteriormente Wal-Mart de México, operaba tiendas con diversos conceptos en todas las regiones mexicanas, que variaban desde la cadena más grande de restaurantes del país hasta una tienda departamental que ofrece una línea de productos blandos. Los analistas de ventas al detalle observaron que la empresa inicial cometió muchos errores costosos. Una y otra vez vendía los productos equivocados, entre ellos pelotas de tenis que no rebotaban debido a la gran altitud de la ciudad de México. En algunas tiendas, los grandes estacionamientos dificultaban el acceso, ya que muchas personas llegaban en autobús. En 2002, Wal-Mart operaba 443 tiendas de descuento, 62 Supercentros y 46 Sam’s Clubs en México. Las instalaciones de Cifra en México incluían 106 Bodegas, 51 Suburbias, 44 Superamas y 242 VIPS.

Cuando Wal-Mart ingresó a Argentina en 1995, también enfrentó retos desde el principio para adaptar su mezcla de ventas minoristas de estilo estadounidense y la distribución de sus tiendas a la cultura local. Aunque la globalización y las influencias culturales estadounidenses se habían extendido través del país a principios de la década de los años noventa, el mercado argentino no aceptaba los cortes de carne americanos, los cosméticos de colores brillantes ni la joyería con esmeraldas, zafiros y diamantes prominentes, porque la mayoría de las mujeres argentinas preferían usar joyería de oro y plata. Las primeras tiendas tenían incluso departamentos de ferretería llenos de herramientas diseñadas para funcionar con corriente eléctrica de 110 volts; el estándar en toda Argentina era de 220. Para complicar los retos, la distribución de las tiendas presentaba pasillos angostos; las tiendas parecían abarrotadas y sucias. En 2002, Wal-Mart operaba 11 Supercentros en Argentina.

La administración de Wal-Mart Brasil ofrecía grandes oportunidades porque tenían la quinta población más grande del mundo y sus habitantes acostumbraban seguir las señales culturales estadounidenses. Aunque los datos financieros no se analizaron en las operaciones sudamericanas, los analistas de ventas al detalle cuestionaron las cuentas del socio brasileño de Wal-Mart, Lojas Americanas SA, sugiriendo que Wal-Mart perdió 100 millones de dólares en costos iniciales en las primeras 16 tiendas. La aceptación de las tiendas Wal-Mart de parte de los clientes era confusa. En Canadá y México, muchos clientes estaban familiarizados con la empresa debido a los viajes de compra a través de la frontera. Por su parte, muchos consumidores brasileños no conocían el nombre de Wal-Mart. Además, los mercados locales ya estaban dominados por competidores nacionales y extranjeros conocedores, como Grupo Pao de Açucar SA, de Brasil, y Carrefour SA, de Francia. La insistencia de Wal-Mart de hacer las cosas "al estilo Wal-Mart" alejó inicialmente a muchos proveedores y empleados locales. Los problemas económicos continuos del país también representaban un reto. En 2002, Wal-Mart operaba 12 Supercentros y ocho Sam's Clubs en Brasil y planeaba expandir su presencia en ese país.

Wal-Mart entró al mercado europeo por medio de la adquisición de tres cadenas de ventas al detalle. Debido a las intransigentes regulaciones locales, la administración consideró que le sería más fácil adquirir tiendas existentes en Europa que construir tiendas nuevas. Wal-Mart ingresó a Alemania a fines de 1997 mediante la adquisición de 21 tiendas del operador de hipermercados Wertkauf. Además, como parte de sus actividades de expansión en Alemania, Wal-Mart adquirió 74 tiendas que formaban parte de la cadena Interspar. Poco tiempo después de la toma de control, Wal-Mart ocupó rápidamente los puestos de la alta dirección con expatriados estadounidenses. Varias semanas después de la compra, los administradores alemanes abandonaron la empresa. La administración también descubrió que estas tiendas eran muy pequeñas, poco atractivas o estaban mal ubicadas y necesitaban una remodelación completa.

Todas estas tiendas alemanas recibieron el nombre de Wal-Mart y se reabastecieron con una selección nueva y actualizada de mercancías. En respuesta a las leyes locales que obligaban a cerrar los negocios temprano y prohibían las ventas en domingo, la empresa simplemente abría las tiendas más temprano para que las compras comenzaran a las 7 A.M. En enero de 2000, Wal-Mart lanzó su primera gran "reducción de precios", recortando los de varios cientos de artículos hasta 23%. Alemania tenía muchas tiendas de descuento, como Aldi y Lidl, que operaban supermercados baratos y funcionales. Estos almacenes respondieron ferozmente al reto y redujeron sus precios hasta 25%. Como consecuencia, las reducciones de precios no produjeron un fuerte efecto en las ventas. Una disminución del ingreso operativo del segmento internacional como un porcentaje de las ventas en 2001 se debió principalmente al impacto negativo continuo del costo de remodelación de tiendas, los costos relacionados con la puesta en marcha de un nuevo sistema de distribución para dar servicio a las tiendas, exceso de inventario y gastos relacionados de las unidades alemanas de la empresa. A pesar del escaso rendimiento de Wal-Mart en Alemania, la empresa mantuvo una actitud positiva y su compromiso de servir a este mercado.

Wal-Mart adquirió ASDA, el tercer grupo de supermercados más importante de Gran Bretaña, por 10,800 millones de dólares en julio de 1999. Con sus propias rebajas de precios, anfitriones que dan la bienvenida, "precios permanentemente bajos" e incluso caritas "sonrientes", ASDA ha imitado la cultura de las tiendas Wal-Mart durante muchos años. Ubicada en Leeds, Inglaterra, la empresa contaba con 232 puntos de venta en Inglaterra, Escocia y Gales. Aunque la cultura y las estrategias de precios de las dos empresas eran casi idénticas, había diferencias principalmente en tamaño y mezcla de productos que vendían. El Supercentro Wal-Mart promedio tenía 16,000 metros cuadrados y alrededor de 30% de sus ventas era de abarrotes. En contraste, la tienda ASDA promedio tenía una superficie de sólo 6000 metros cuadrados y 60% de sus ventas era de abarrotes.

La respuesta de los competidores europeos fue inmediata y drástica. Las empresas lucharon por igualar los precios bajos, los horarios prolongados y el servicio amigable de Wal-Mart. Algunas de ellas se unieron para fortalecer sus operaciones. Por ejemplo, la cadena de hipermercados Carrefour, SA, de Francia, unió fuerzas con el competidor Promodes en un acuerdo que implicó 16,500 millones de dólares. En 2002, Carrefour dominaba el mercado europeo con tres formatos principales: hipermercado, supermercado y maxidescuento (pequeñas tiendas de alimentos con precios bajos). Era también una de los negocios minoristas más grandes del mundo con más de 9200 tiendas no sólo en Europa, sino también en América Latina y Asia. Se especulaba mucho que Wal-Mart podría eventualmente tener en la mira a otras tiendas minoristas europeas, como Metro, de Alemania, Jernimo Martins, de Portu-

Cuadro 8
División internacional de Wal-Mart, 2002

País	Tiendas
México	551
Reino Unido	250
Canadá	196
Alemania	95
Brasil	22
Puerto Rico	17
Argentina	11
China	19
Corea del Sur	9

Fuente: Wal-Mart Stores, Inc., Informe anual 2002.

gal, Casico o Auchan, de Francia, y Safeway, del Reino Unido, con el propósito de adquirirlas. La decisión de Wal-Mart de expandirse a Europa ha sido considerada ampliamente como un catalizador de la fusión defensiva entre Carrefour y Promodes.

El esfuerzo inicial de Wal-Mart para ingresar a China se derrumbó en 1996, cuando dio por terminada una empresa conjunta de 18 meses de duración que había constituido con Charoen Pokphand Group de Tailandia debido a diferencias en la administración. Wal-Mart decidió consolidar sus operaciones con cinco tiendas en la ciudad fronteriza Shenzhen, en Hong Kong, una en Dalian y otra en Kumming. Los analistas concluyeron que la empresa había tomado un enfoque de perfil bajo debido a la posible respuesta competitiva y a las restricciones gubernamentales. Pekín restringía las operaciones de las tiendas minoristas extranjeras en China exigiéndoles, por ejemplo, tener socios respaldados por el gobierno. En Shenzhen, el gobierno limitó el número de tiendas que Wal-Mart podía abrir. La expansión planificada en el mercado chino ocurrió a medida que China se preparaba para ingresar a la Organización Mundial de Comercio y su economía mostraba signos de aceleración. A principios de 2002, la empresa operaba 15 Supercentros, tres Sam's Clubs y un Mercado de vecindario en este país. También operaba nueve Supercentros en Corea del Sur.

La expansión internacional aceleró los planes de la administración para el desarrollo de Wal-Mart como una marca global junto con las líneas de Coca-Cola, Disney y McDonald's. "Somos un nombre de marca global", dijo Bobby Martin, un antiguo presidente de la División internacional de la empresa. "Para los clientes de todo el mundo significa costo bajo, mejor valor, mayor selección de mercancías de calidad y estándares más altos de servicio al cliente", señaló. Era necesario realizar algunos cambios en las operaciones internacionales para satisfacer los gustos locales y enfrentar las intensas condiciones competitivas. "Estamos construyendo empresas ahí", comentó Martin. "Eso es como crear a Wal-Mart de nuevo en Sudamérica, Indonesia o China". Aunque las tiendas de diferentes mercados internacionales coordinarían las compras para obtener ventajas con los proveedores, el desarrollo de nueva tecnología y la planificación de la estrategia general se llevaría a cabo desde las oficinas centrales de Wal-Mart, ubicadas en Bentonville, Arkansas. A principios de 2002, la División internacional operaba 648 tiendas de descuento, 455 Supercentros, 64 Sam's Clubs y tres Mercados de vecindario.

La unidad internacional generó 35,500 millones de dólares en ventas en 2001. El **cuadro 8** muestra los países donde operaban las tiendas y el número de unidades en cada país a principios de 2002.

Toma de decisiones en una empresa orientada hacia el mercado

Un principio que distinguía a Wal-Mart era la profundidad poco usual de participación de los empleados en los asuntos de la empresa. Las estrategias corporativas destacaban la administración de recursos humanos. Sus empleados se convertían en "socios", un nombre prestado de la antigua asociación de Sam Walton con JCPenney Co.

La participación se alentaba en las juntas de la tienda y a nivel corporativo. La empresa contrataba empleados localmente, proporcionaba programas de capacitación y, a través de un programa llamado "Carta al presidente", los motivaba a plantear preguntas y hacer de las palabras "nosotros", "nos" y "nuestro" parte del lenguaje corporativo. Varios programas de premios especiales reconocían el logro individual, departamental y de división. Se introdujeron programas de propiedad de acciones y participación en las utilidades como parte del concepto de "asociación".

La cultura corporativa fue reconocida por los editores de la publicación comercial *Mass Market Retailers* cuando se consideró a todos los 275,000 socios como los "Vendedores del mercado masivo del año". "El socio Wal-Mart", observaron los editores, "ha llegado a simbolizar todo lo bueno del empleado estadounidense, particularmente en el entorno de las ventas al detalle y sobre todo en Wal-Mart". El concepto de "una tienda dentro de una tienda", como una política corporativa de la empresa, capacitaba a los individuos para ser comerciantes al hacerlos responsables del rendimiento de sus departamentos como si estuvieran dirigiendo sus propias empresas. Los seminarios y programas de capacitación les proporcionaban oportunidades de crecimiento en la empresa. "El desarrollo del personal no es sólo un buen 'programa' para cualquier empresa en crecimiento, sino necesario para asegurar nuestro futuro", fue como Suzanne Allford, vicepresidenta de la División de personal de Wal-Mart, explicó el enfoque descentralizado de la empresa del desarrollo gerencial en ventas minoristas.

"El estilo de Wal-Mart" fue una etapa usada por la administración para resumir el enfoque poco convencional de la empresa de los negocios y el desarrollo de la cultura corporativa. Como se observó en un informe que se refería a un programa de desarrollo reciente: "Abandonamos nuestro mundo de ventas minoristas para examinar a las empresas mejor dirigidas de Estados Unidos con el propósito de determinar las razones de su éxito y *benchmark* (comparar) nuestros propios rendimientos. El nombre 'Administración de la Calidad Total' [TQM, por sus siglas en inglés, Total Quality Management] se usó con el fin de distinguir este medio para reproducir las mejores cosas que hacemos, incorporando al mismo tiempo las nuevas ideas del personal de la empresa que garantizarán nuestro futuro". En 1999, *Discount Stores News* honró a Wal-Mart Stores, Inc. como *Vendedor minorista del siglo*, con un número conmemorativo de 200 páginas de la revista.

El reto del crecimiento

Lee Scott señalaba que nunca olvidaría su primera reunión con Sam Walton. "¿Cuántos años tienes?" le preguntó a Scott, quien entonces tenía 30 años y acababa de aceptar un empleo para dirigir la flotilla de camiones de Wal-Mart. "¿Crees poder desempeñar este trabajo?" preguntó Walton. Cuando Scott dijo que sí, Walton estuvo de acuerdo y dijo: "supongo que sí puedes". Más de 20 años después, como nuevo director general de la empresa, Scott enfrentaba su reto más difícil: mantener a la tienda minorista más grande del mundo en su avance fenomenal y llevar a cabo las enormes ventas y los incrementos de las utilidades que los inversionistas llegaron a esperar de Wal-Mart con el paso del tiempo. Los analistas pronosticaron correctamente que Wal-Mart superaría a General Motors en ser clasificada como la empresa número uno en ingresos en la lista *Fortune 500* del año 2000. La combinación de crecimiento y adquisición ha generado aumentos de los ingresos cada año. En 2001, los ingresos aumentaron 14%, de 191,000 millones de dólares en 2000 a 218,000 millones de dólares. Las ganancias también aumentaron 9% en 2001, a casi 6670 millones de dólares. Los analistas de la industria observaron que este crecimiento era superior a la tasa de crecimiento anual compuesta de 18% de la década pasada.

Wal-Mart Stores, Inc. revolucionó las ventas minoristas estadounidenses con su enfoque de costos bajos, excelente servicio al cliente y precios bajos todos los días para dirigir las ventas. Aunque la empresa había sufrido algunos años de escaso rendimiento, experimentó grandes ganancias a partir de su ingreso al negocio de los abarrotes, con Supercentros de una sola vez, y a los mercados internacionales con adquisiciones y nuevas empresas. Mantener la operación y el crecimiento era un gran desafío. Como la tienda minorista y la empresa más grande del mundo, ésta y su liderazgo enfrentaban el reto de encontrar nuevas áreas para que las ventas y utilidades siguieran creciendo en el futuro. Lee Scott sabía que se requería un ambicioso programa de expansión para permitir a la empresa cumplir con estos objetivos.

El crecimiento continuo podía agravar algunos problemas que Wal-Mart enfrentaba. Por ejemplo, siempre había sufrido debido a la rotación anual de empleados que era aproximadamente de 65%. Pa-

ra solucionar este problema la administración inició un programa denominado People Asset Review (PAR; Revisión de Activos de Personal) en el que la alta dirección y los presidentes de divisiones revisaban áreas de la empresa donde se requería desarrollo, detectaban a individuos promovibles y desarrollaban planes de sucesión específicos. Además, los críticos afirmaban que Wal-Mart discriminaba a las mujeres, pagaba salarios bajos a los empleados y usaba tácticas ilegales para detener los esfuerzos de sindicalización. Alrededor de 40 demandas han sido entabladas por empleados que afirmaron haber sido obligados a trabajar tiempo extra sin recibir remuneración. La empresa también enfrentaba una demanda por discriminación sexual en California que se podría convertir en el caso más grande en la historia de Estados Unidos. Aunque más de 70% de los socios de ventas de Wal-Mart eran mujeres, menos de una tercera parte tenían puestos directivos. Los hombres mantenían 90% de ellos en las tiendas Wal-Mart y sólo una mujer estaba entre los 20 altos ejecutivos de la empresa. Incluso después de considerar la antigüedad, la ubicación de la tienda y otros factores, las mujeres ganaron de 5 a 15% menos que los hombres en cada año del periodo de 1996 a 2001. Como 1.3 millones de empleados de Wal-Mart la convirtieron en el empleador privado más grande del mundo, tanto su reputación como sus utilidades estaban en riesgo. Las demandas por tiempo extra y discriminación sexual podrían costar a la empresa millones de dólares. Este panorama se presentó en un momento en el que la empresa planeaba contratar más de un millón de empleados entre 2002 y 2007. Aunque ninguno de los empleados de Wal-Mart estaba sindicalizado en 2002, Wal-Mart era acusada en 28 demandas presentadas ante la Junta Nacional de Relaciones Laborales de Estados Unidos bajo el argumento de actividades antisindicales, como amenazas, interrogatorios o disciplina. Los críticos sostenían que la empresa actuaba rápidamente para impedir la sindicalización. Por ejemplo, cuando la mayoría de tablajeros de una tienda ubicada en Jacksonville, Texas, votó en favor de crear un sindicato, la empresa cerró sus departamentos de carnicería en Jacksonville y otras tiendas.

Situación financiera

En el año fiscal 1990, las ventas de Kmart fueron de 32,070,000,000 dólares y las ventas de Wal-Mart fueron de 32,601,594,000 dólares. En el año fiscal 2001, las ventas de Kmart fueron de 36,151,000,000 dólares (un incremento de 4,081,000,000 dólares o 12.73%), en tanto que las ventas de Wal-Mart aumentaron a 217,799,000,000 dólares (un incremento de 185,197,406,000 o 568.1%). El ingreso neto del año fiscal 2001 de Wal-Mart fue de 6,671,000 dólares, en comparación con la pérdida neta de Kmart de 2,418,000,000 dólares. Kmart tenía 105 Super Kmart Centres y 2114 tiendas de descuento, lo que sumaba un total de 2219 tiendas. Wal-Mart contaba con 2295 tiendas Wal-Mart, 564 Sam's Clubs, 1521 Supercentros y 34 Mercados de vecindario, lo que hacía un total de 4414 tiendas.

Notas bibliográficas

Albright, Mark, "Changes in Store", en *The New York Times* (17 de mayo de 1999), pp. 10, 12.

Armour, S., "Wal-Mart Takes Hits on Worker Treatment", en *USA Today* (10 de febrero de 2003), p. B1.

Bergman, Joan, "Saga of Sam Walton", en *Stores* (enero de 1988), pp. 129-130.

Berner, Robert y Stephanie Anderson Forest, "Wal-Mart Is Eating Everybody's Lunch", en *Business Week* (15 de abril de 2002), p. 43.

Boudette, Neil E. "Wal-Mart Plan Major Expansion in Germany", en *The Wall Street Journal* (20 de julio de 2000), p. A21.

Cummings, Chip, "Wal-Mart's Net Income Increases 28%, but Accounting Change Worries Investors", en *The Wall Street Journal* (10 de agosto de 2000), p. A26.

"David Glass's Biggest Job Is Filling Sam's Shoes", en *Business Month* (diciembre de 1988), p. 42.

Feldman, Amy, "How Big Can It Get?", en *Money* (diciembre de 1999), p. 158+.

Friedland, Johnathan y Louise Lee, "The Wal-Mart Way Sometimes Gets Lost in Translation Overseas", en *The Wall Street Journal* (8 de octubre de 1997), pp. A1, A12.

Gimein, Mark, "Sam Walton Made Us a Promise", en *Fortune* (18 de marzo de 2002), pp. 121-130.

Grant, Lorrie, "Wal-Mart Bagging Success as Grocer", en *USA Today* (6 de junio de 2002), p. 3B.

Gutske, Constance, "Smooth Operator", en *Worth* (marzo de 2000), pp. 41+.

Helliker, Kevin, "Wal-Mart's Store of the Future Blends Discount Price, Department-Store Feel", en *The Wall Street Journal* (17 de mayo de 1991), pp. B1, B8.

"How the Stores Did", en *The Wall Street Journal* (5 de mayo de 2000), p. B4.

Huey, John, "America's Most Successful Merchant", en *Fortune* (23 de septiembre de 1991), pp. 46-48+.

Johnson, Jay L., "The Supercenter Challenge", en *Discount Merchandiser* (agosto de 1989), pp. 70+.

Kmart Corporation, *Annual Report*, Troy, Michigan, 2001.

Kohl's Corporation, *Annual Report*, Menominee Falls, Wisconsin, 2001.

Komarow, Steven, "Wal-Mart Takes Slow Road in Germany", en *USA Today* (5 de mayo de 2000), p. 3B.

Krauss, Clifford, "Wal-Mart Learns a Hard Lesson", en International *Herald Tribune* (6 de diciembre de 1999), p. 15.

Larrabee, John, "Wal-Mart End Vermont's Holdout", en *USA Today* (19 de septiembre de 1995), p. 4B,

Lee, Louise, "Discounting Wal-Mart Is Catering to Affluent to Maintain Growth", en *The Wall Street Journal* (7 de febrero de 1996), p. A1.

Lee, Louise y Joel Millman, "Wal-Mart to Buy Majority Stake in Cifra", en *The Wall Street Journal* (4 de junio de 1997), pp. A3+.

Loomis, Carol J., "Sam Would Be Proud", en *Fortune* (17 de abril de 2000), pp. 131+.

"Management Style: Sam Moore Walton", en *Business* Month (mayo de 1989), p. 38.

Marsch, Barbara, "The Challenge: Merchants Mobilize to Battle Wal-Mart in a Small Community", en *The Wall Street Journal* (5 de junio de 1991), pp. A1, A4.

Mason, Todd, "Sam Walton of Wal-Mart: Just Your Basic Homespun Billioner", en *Business Week* (14 de octubre de 19985), pp. 142-143+.

Mitchner, Brandon y David Woodruff, "French Merger of Hypermarkets Gets a Go- Ahead", en *The Wall Street Journal* (26 de enero de 2000), p. A19.

Murphy, Cait, "Now That Wal-Mart Is America's Largest Corporation, the Service Economy Wears the Crown", en *Fortune* (15 de abril de 2002), pp. 95-98.

Nelson, Emily, "Wal-Mart To build a Test supermarket in Bid to Boost Grocery-Industry Share", en *The Wall Street Journal* (19 de junio de 1998), p. A4.

Nelson, Emily y Kara Swisher, "Wal-Mart Eyes Public Sale of Web Unit", en *The Wall Street Journal* (7 de enero de 2000), p. S3.

O'Keefe, Brian, "Meet Your New Neighborhood Grocer", en *Fortune* (13 de mayo de 2002), pp. 93-96.

"Our People Makes the Difference: The History of Wal-Mart", videocassette (Bentonville, Arkansas: Wal-Mart Video Productions, 1991).

Peters, Tom J. y Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (Nueva York: Ramdon House), pp.266-267.

Rawn, Cynthia Dunn, "Wal-Mart vs. Main Street", en *American Demographics* (junio de 1990), pp. 58-59.

"Retailer Completes Purchase of Wertkauf of Germany", en *The Wall Street Journal* (31 de diciembre de 1997), p. B3.

Rudnitsky, Howard, "How Sam Walton Does It", en *Forbes* (16 de agosto de 1982), pp. 42-44.

"Sam Moore Walton", en *Business Month* (mayo de 1989), p. 38.

Schwadel, Francine, "Little Touches Spur Wal-Mart's Rise", en *The Wall Street Journal* (22 de septiembre de 1989), p. B1.

Sears, Roebuck and Co., *Annual Report* (2001).

Sheets, Kenneth R., "How Wal-Mart Hits Main St.", en *U.S. News & World Report* (13 de marzo de 1989), pp. 53-55.

Target Corporation, *Annual Report* (2001).

"The Early Days: Walton Kept Adding 'a Few More' Stores", en *Discount Store News* (9 de diciembre de 1985), p. 61.

Tomlinson, Richard, "Who's Afraid of Wal-Mart", en *Fortune* (26 de junio de 2000), p. 186.

Trimble, Vance H., *Sam Walton: The Inside Story of America's Richest Man* (Nueva York: Dutton, 1990).

Troy, M., "Finding Successors to the Dynasty Starts by Winning the Turnover War", en *DSN Retailing Today* (5 de junio de 2000).

Voyle, Susanna, "ASDA Criticised for Price Claims", en *The Financial Times* (8 de diciembre de 1999), p. 3.

"Wal-Mart Spoken Here", en *Business Week* (23 de junio de 1997), pp. 138+.

Wal-Mart Stores, Inc., *Annual Report* (2000).

Wal-Mart Stores, Inc., *Annual Report* (2001).

Wal-Mart Stores, Inc., *Annual Report* (2002).

Wal-Mart's ASDA Says CEO to Head Europe Expansion", en *The Wall Street Journal Europe* (3 de diciembre de 1999), p. 6.

"Wal-Mart Takes a Stand", en *The Economist* (22 de mayo de 1999), p. 31.

"Wal-Mart: The Model Discounter", en *Dun's Business Month* (diciembre de 1982), pp. 60-61.

"Wal-Mart Wins Again", en *The Economist* (2 de octubre de 1999), p. 33.

Walton, Sam, con John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nueva York: Doubleday Publishing Company), 1992.

Wonacott, Peter, "Wal-Mart Finds Market Footing in China", en *The Wall Street Journal* (17 de julio de 2000), p. A31.

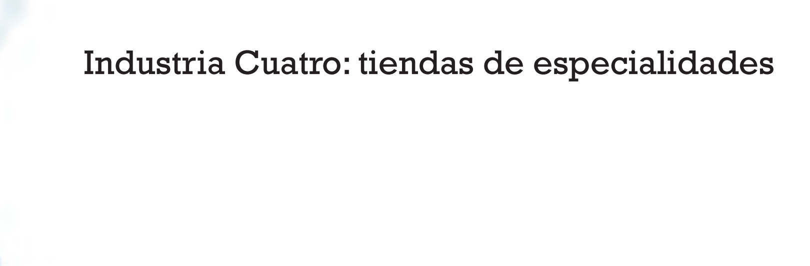
"Work Ambition-Sam Walton", comunicado de prensa, Asuntos corporativos y públicos, Wal-Mart Stores, Inc.

Zellner, W., "No Way to Treat a Lady", en *Business Week* (3 de marzo de 2003), pp. 63-66.

Zellner, Wendy, "Someday, Lee, This May All Be Yours", en *Business Week* (15 de noviembre de 1999), pp. 84+.

Zimmerman, Ann y Teri Agins, "Pinstripes and Motor Oil: Wal-Mart Attempts Chic Although Still on the Cheap, with Fresh, Hipper Apparel", en *The Wall Street Journal* (3 de septiembre de 2002), p. B1.

Zimmerman, Ann, "Wal-Mart to Open Reworked Web Site for Sams-Club.com", en (6 de junio de 2000), p. B8.



CASO 10

The Home Depot, Inc.:

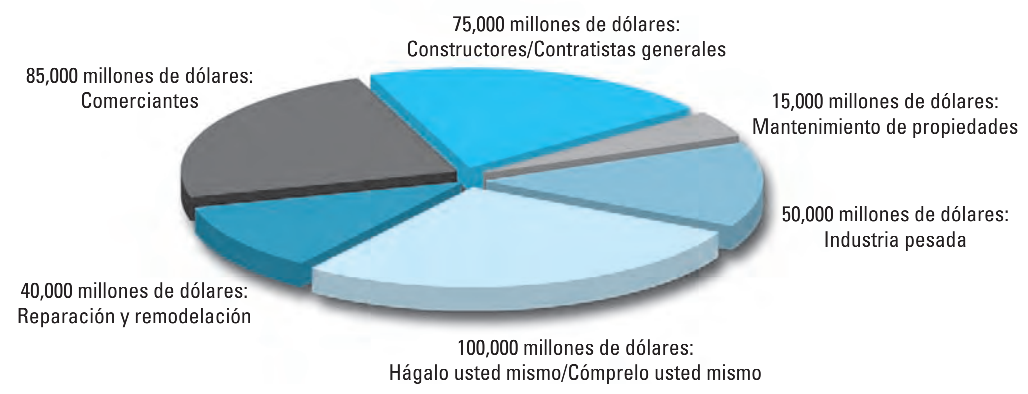
Desarrollo del mercado profesional

Moustafa H. Abdelsamad, Hitesh (John) P. Adhia,
David B. Croll, William P. May, Laurence C. Pettit Jr.,
John F. Talbot y Thomas L. Wheelen

El 23 de abril de 1988, Arthur M. Blank, presidente y director general (CEO, por sus siglas en inglés, *Chief Executive Officer*), presidía una sesión de planificación estratégica para diseñar nuevas estrategias para cada una de las seis divisiones regionales de Home Depot (vea "Estructura organizacional") para el mercado de contratistas profesionales. La administración de Home Depot calculaba que este mercado era de 215,000 millones de dólares en 1997. Home Depot se ha concentrado en el sector del mercado "Hágalo usted mismo/Cómprelo usted mismo", que su administración calculó en 100,000 millones de dólares en 1997. A su vez, en ese año, sus ventas eran de 24,100 millones de dólares. El **cuadro 1** muestra las ventas combinadas del sector "Hágalo usted mismo/Cómprelo usted mismo" y el sector profesional, equivalentes a 365,000 millones de dólares. El sector de la industria pesada se manejaba como un sector independiente del mercado. En 1998, Home Depot tenía menos de 4% de los 215,000 millones de dólares del sector profesional.

A principios de abril de 1998, la administración de la empresa anunció un nuevo formato de tienda. En ese año la empresa planeaba construir cuatro nuevas tiendas pequeñas de un tamaño correspondiente a 25% del tamaño de las tiendas existentes (2000 metros cuadrados). Estas tiendas serían similares a las ferreterías locales o a las tiendas Ace Hardware.

Cuadro 1
Mercado total del sector “Hágalo usted mismo/Cómprelo usted mismo”, el sector profesional y el sector de la industria pesada



Nota: Home Improvement Research Institute, cálculos de ventas de productos en 1997; cálculos de ventas de productos de la Oficina del Censo de Estados Unidos.

Fuente: The Home Depot, Inc., Informe anual 1997, p. 3.

The Home Depot, Inc.

Fundada en 1978 en Atlanta, Georgia, Home Depot era la tienda para el mejoramiento del hogar más grande del mundo y estaba clasificada entre las diez tiendas más grandes de Estados Unidos. Al cierre del año fiscal 1997, la empresa operaba 624 tiendas de servicio completo, estilo bodega: 555 tiendas en 44 estados y cinco tiendas EXPO Design Center en Estados Unidos, más 32 tiendas en cuatro provincias canadienses (vea el **cuadro 2**).

La tienda promedio Home Depot tenía aproximadamente 10,000 metros cuadrados de espacio de ventas interior y de 1500 a 2500 metros cuadrados de un centro de jardinería exterior, que incluía anexos de plantas de interior. Las tiendas tenían en existencias aproximadamente de 40,000 a 50,000 tipos diferentes de materiales de construcción, productos para el mejoramiento del hogar y artículos de jardinería. Además, ofrecían servicios de instalación de muchos productos. La empresa empleaba aproximadamente 125,000 socios, de los cuales alrededor de 7900 eran asalariados y el resto recibía un salario por hora.

Los analistas de la industria de ventas al detalle reconocían a Home Depot como un innovador líder en ventas minoristas, que combinaba las economías de tiendas con formato de bodega con un servicio al cliente de alto nivel. La empresa ampliaba ese concepto con una cultura corporativa que valoraba la administración descentralizada y la toma de decisiones, la innovación empresarial y la toma de riesgos, así como un gran compromiso y entusiasmo de parte de los empleados.

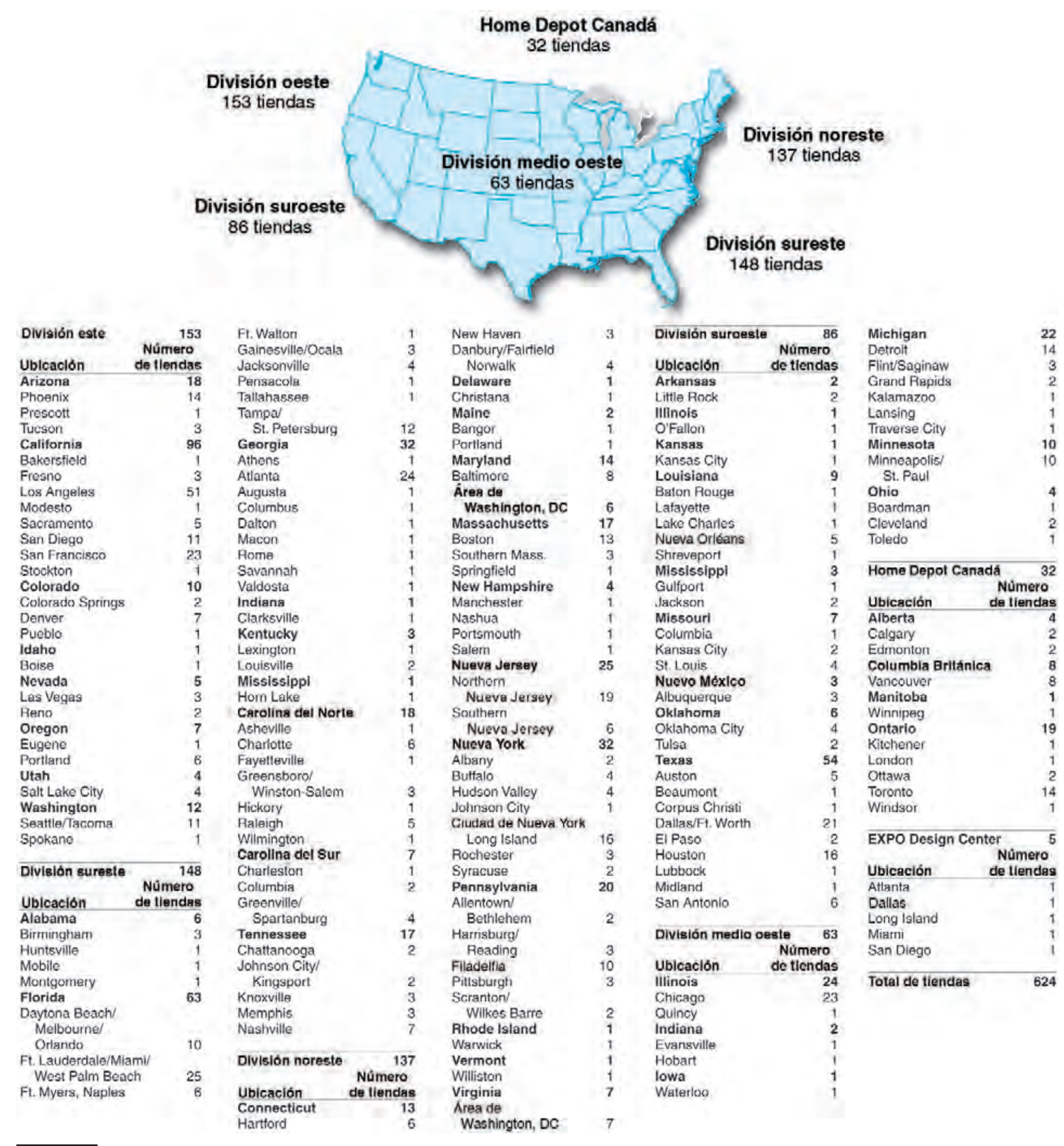
Las tiendas daban servicio principalmente a clientes “Hágalo usted mismo” (DIY, por sus siglas en inglés, *Do-It-Yourself*) que deseaban hacer reparaciones por su cuenta, aunque los contratistas de mejoramiento del hogar, profesionales de mantenimiento de edificios, diseñadores de interiores y otros profesionales se han convertido en clientes cada vez más importantes.

Home Depot también tenía dos subsidiarias de propiedad total, Maintenance Warehouse y National Blind & Wallpaper Factory. La empresa también era propietaria de Load ’N Go™, un servicio exclusivo de renta de camiones para clientes.

Historia[1]

El presidente de Home Depot, Bernard Marcus, comenzó su carrera en la industria de las ventas al detalle en una pequeña farmacia de Millburn, Nueva Jersey. Más tarde ingresó a la cadena de descuento

Cuadro 2 Ubicaciones de las tiendas: The Home Depot, Inc.



División este	**153**
Ubicación	**Número de tiendas**
Arizona	**18**
Phoenix	14
Prescott	1
Tucson	3
California	**96**
Bakersfield	1
Fresno	3
Los Angeles	51
Modesto	1
Sacramento	5
San Diego	11
San Francisco	23
Stockton	1
Colorado	**10**
Colorado Springs	2
Denver	7
Pueblo	1
Idaho	**1**
Boise	1
Nevada	**5**
Las Vegas	3
Reno	2
Oregon	**7**
Eugene	1
Portland	6
Utah	**4**
Salt Lake City	4
Washington	**12**
Seattle/Tacoma	11
Spokane	1

División sureste	**148**
Ubicación	**Número de tiendas**
Alabama	**6**
Birmingham	3
Huntsville	1
Mobile	1
Montgomery	1
Florida	**63**
Daytona Beach/ Melbourne/ Orlando	10
Ft. Lauderdale/Miami/ West Palm Beach	25
Ft. Myers, Naples	6
Ft. Walton	1
Gainesville/Ocala	3
Jacksonville	4
Pensacola	1
Tallahassee	1
Tampa/ St. Petersburg	12
Georgia	**32**
Athens	1
Atlanta	24
Augusta	1
Columbus	1
Dalton	1
Macon	1
Rome	1
Savannah	1
Valdosta	1
Indiana	**1**
Clarksville	1
Kentucky	**3**
Lexington	1
Louisville	2
Mississippi	**1**
Horn Lake	1
Carolina del Norte	**18**
Asheville	1
Charlotte	6
Fayetteville	1
Greensboro/ Winston-Salem	3
Hickory	1
Raleigh	5
Wilmington	1
Carolina del Sur	**7**
Charleston	1
Columbia	2
Greenville/ Spartanburg	4
Tennessee	**17**
Chattanooga	2
Johnson City/ Kingsport	2
Knoxville	3
Memphis	3
Nashville	7

División noreste	**137**
Ubicación	**Número de tiendas**
Connecticut	**13**
Hartford	6
New Haven	3
Danbury/Fairfield Norwalk	4
Delaware	**1**
Christana	1
Maine	**2**
Bangor	1
Portland	1
Maryland	**14**
Baltimore	8
Área de Washington, DC	**6**
Massachusetts	**17**
Boston	13
Southern Mass.	3
Springfield	1
New Hampshire	**4**
Manchester	1
Nashua	1
Portsmouth	1
Salem	1
Nueva Jersey	**25**
Northern Nueva Jersey	19
Southern Nueva Jersey	6
Nueva York	**32**
Albany	2
Buffalo	4
Hudson Valley	4
Johnson City	1
Ciudad de Nueva York Long Island	16
Rochester	3
Syracuse	2
Pennsylvania	**20**
Allentown/ Bethlehem	2
Harrisburg/ Reading	3
Filadelfia	10
Pittsburgh	3
Scranton/ Wilkes Barre	2
Rhode Island	**1**
Warwick	1
Vermont	**1**
Williston	1
Virginia	**7**
Área de Washington, DC	7

División suroeste	**86**
Ubicación	**Número de tiendas**
Arkansas	**2**
Little Rock	2
Illinois	**1**
O'Fallon	1
Kansas	**1**
Kansas City	1
Louisiana	**9**
Baton Rouge	1
Lafayette	1
Lake Charles	1
Nueva Orléans	5
Shreveport	1
Mississippi	**3**
Gulfport	1
Jackson	2
Missouri	**7**
Columbia	1
Kansas City	2
St. Louis	4
Nuevo México	**3**
Albuquerque	3
Oklahoma	**6**
Oklahoma City	4
Tulsa	2
Texas	**54**
Auston	5
Beaumont	1
Corpus Christi	1
Dallas/Ft. Worth	21
El Paso	2
Houston	16
Lubbock	1
Midland	1
San Antonio	6

División medio oeste	**63**
Ubicación	**Número de tiendas**
Illinois	**24**
Chicago	23
Quincy	1
Indiana	**2**
Evansville	1
Hobart	1
Iowa	**1**
Waterloo	1
Michigan	**22**
Detroit	14
Flint/Saginaw	3
Grand Rapids	2
Kalamazoo	1
Lansing	1
Traverse City	1
Minnesota	**10**
Minneapolis/ St. Paul	10
Ohio	**4**
Boardman	1
Cleveland	2
Toledo	1

Home Depot Canadá	**32**
Ubicación	**Número de tiendas**
Alberta	**4**
Calgary	2
Edmonton	2
Columbia Británica	**8**
Vancouver	8
Manitoba	**1**
Winnipeg	1
Ontario	**19**
Kitchener	1
London	1
Ottawa	2
Toronto	14
Windsor	1

EXPO Design Center	**5**
Ubicación	**Número de tiendas**
Atlanta	1
Dallas	1
Long Island	1
Miami	1
San Diego	1

Total de tiendas	**624**

Fuente: The Home Depot, Inc., Informe anual 1994, *p. 32, e* Informe anual 1997, *p. 36.*

Two Guys para administrar sus departamentos de farmacia y cosméticos y, finalmente, se convirtió en vicepresidente de mercaderías y publicidad de la empresa matriz, Vordano, Inc. En 1972 pasó al sector de mejoramiento del hogar "Hágalo usted mismo" como presidente de la junta directiva de Handy Dan/ Handy City. La empresa matriz, Daylin, Inc., era presidida por Sanford Sigoloff. Éste y Marcus tenían fuertes diferencias de opinión en torno al control y un viernes a las 5:00 P.M. en 1978, Marcus y otros dos altos directivos de Handy Dan fueron despedidos.

Ese fin de semana nació Home Depot, cuando tres hombres, Bernard Marcus, Arthur Blank y Kenneth G. Langone establecieron planes para la concretar la cadena "Hágalo usted mismo". Empresas de inversión, que incluían a Inverned, de Nueva York, e inversionistas privados, proporcionaron el capital de riesgo. Dos inversionistas clave fueron Joseph Flom, un abogado dedicado a las tomas de control, y Frank Borman, entonces presidente de Eastern Airlines.

Cuando las primeras tiendas abrieron en Atlanta en 1979, la empresa rentó el espacio de tres antiguas tiendas Treasury Discount Stores con 5500 metros cuadrados cada una. Las tres estaban en ubicaciones suburbanas en la parte norte de la ciudad. Los expertos de la industria apostaron 10 a 1 que Home Depot fracasaría.

En 1980 se inauguró una cuarta tienda en Atlanta y la empresa tenía ventas anuales de 22.3 millones de dólares. Al año siguiente, Home Depot se aventuró más allá de Atlanta para abrir cuatro tiendas al sur de Florida y además tuvo su primera oferta pública en 12 dólares por acción. Para principios de la década de los noventa, sus acciones habían aumentado 7019% y se dividieron ocho veces. En mayo de 1995, una acción original valía 26,300 dólares.

A principios de la década de los ochenta, la inflación aumentó más de 13% y el desempleo llegó a 9.5%. Éstos eran tiempos difíciles para la mayoría de las empresas incipientes, pero Home Depot prosperó ya que los compradores en apuros económicos buscaban realizar la mejor compra. En 1982 la empresa fue elegida como la Tienda minorista del año en la industria de los centros para el hogar y realizó sus primeras divisiones de acciones.

En 1983 Marcus era un líder reconocido a nivel nacional en la industria de "Hágalo usted mismo". Nueva Orleans era un mercado fuerte con muchos propietarios de casas y gente joven, así que Home Depot estableció tres tiendas en esa ciudad. Otras aperturas se realizaron en Arizona y Florida. Se inauguraron dos tiendas en Orlando, en el patio trasero de Scotty's, con sede en Winter Haven, y se abrió una enorme en el sur de Florida. El fuerte poder de atracción de Home Depot era evidente, ya que los clientes esperaban pasivamente formados en largas filas en las cajas registradoras.

En 1984, las acciones comunes de Home Depot se registraron en la Bolsa de Valores de Nueva York. Se negociaban bajo el símbolo "Home Depot" y estaban incluidas en el Índice Standard & Poor's 500. Marcus creía que la única limitación que la empresa enfrentaba ese año era su capacidad para reclutar y capacitar nuevo personal lo suficientemente rápido. Sin embargo, Home Depot enfrentaría pronto otros problemas. En diciembre, la situación se volvió difícil en poco tiempo cuando la empresa adquirió la cadena Bowater Warehouse de nueve pisos con tiendas en Texas, Louisiana y Alabama. Bowater tenía una pésima reputación. Su mercancía no se comparaba con la de Home Depot y casi todos sus empleados tuvieron que ser despedidos porque no encajaban en la fuerte orientación de servicio al cliente de la empresa.

De las 22 tiendas que se abrieron en 1985, la mayoría estaba en ocho mercados nuevos. Ingresar a Houston y Detroit constituyó una incursión a terrenos menos hospitalarios. La empresa perdió dinero con precios de promoción y costos de publicidad. La rápida expansión a territorios desconocidos captó la atención de la administración, desviándola de otras tiendas. Los medios notaron rápidamente que Home Depot tenía problemas y sugirieron que éstos podrían estar relacionados con la rápida expansión al negocio de los centros para el hogar que ya estaba abarrotado. Las ganancias de Home Depot cayeron 40% en 1985.

Marcus tuvo que reagrupar la empresa en 1986. Redujo el crecimiento de Home Depot a diez tiendas en los mercados existentes, lo cual incluía la primera tienda de gran tamaño de 13,000 metros cuadrados. La empresa se retiró del mercado de Detroit, donde tuvo que vender cinco de sus nuevas tiendas. En 1987 se habían inaugurado seis tiendas en California y dos en Tennessee y la empresa tenía ventas por 1000 millones de dólares. En ese mismo año, introdujo un sistema avanzado de administración de inventarios; como consecuencia, el inventario rotaba 5.4 veces al año en vez de la rotación de 4.5 veces de 1986. La empresa también pagó su primer dividendo trimestral.

En 1988 se abrieron 21 tiendas, y se le concedió mayor importancia a California. Por segunda ocasión, Home Depot fue elegida como la Tienda minorista del año en la industria de los centros para el hogar.

La empresa expandió su mercado más allá de la franja del sur de Estados Unidos a principios de 1989, cuando abrió dos tiendas en el noreste, en East Hanover, Nueva Jersey, y New Haven, Connecticut. Hacia finales del año había cinco tiendas en el noreste de Estados Unidos.

Ese año fue clave para los desarrollos tecnológicos. Todas las tiendas comenzaron a usar sistemas de detección del Código Universal de Productos (UPC, por sus siglas en inglés, Universal Product Code).

La instalación de redes de comunicación de datos satelitales de la empresa mejoró la comunicación y capacitación de la administración. Las ventas del año sumaron un total de 2760 millones de dólares y se elaboraron planes para ampliar su contribución inicial de 6 millones de dólares al Plan de Propiedad de Acciones para Empleados (ESOP, por sus siglas en inglés, *Employee Stock Ownership Plan*). En su décimo aniversario, Home Depot abrió su tienda número 100, en Atlanta, y a fin de año se había convertido en la cadena de centros para el hogar más grande de Estados Unidos.

Treinta tiendas abrieron en 1990, con lo cual sumaban 147, con ventas de 3800 millones de dólares. La tienda más grande, de 13,000 metros cuadrados, estaba en San Diego. Para manejar más volumen por tienda, la empresa desarrolló y probó un nuevo programa de mejoramiento de la productividad de tiendas (SPI, por sus siglas en inglés, *store productivity improvement*) diseñado para usar de manera más eficaz el espacio de las tiendas nuevas y existentes y permitir un reabastecimiento más rápido de las mercancías en el piso de ventas. El programa SPI implicaba la renovación de algunas partes de ciertas tiendas existentes y un mejor diseño para las nuevas con el objetivo de mejorar el acceso de los clientes, reducir el tiempo de compras y simplificar el aprovisionamiento y la entrega de mercancías. Como parte del SPI, la empresa también experimentó con modificar la distribución de las tiendas, técnicas de manejo de materiales y operaciones.

Home Depot continuó su expansión: en 1991 abrió 29 tiendas adicionales para aumentar su número a un total de 174 unidades, lo que generó ventas totales por 5100 millones de dólares. Además, el programa SPI demostró ser exitoso y se implementó en casi todas las tiendas nuevas y en algunas ya existentes. También continuó con la introducción o definición de varios programas de mercaderías durante el año fiscal 1991. Entre estos programas se destacaba la apertura de centros de decoración de interiores de servicio completo dentro de las tiendas, dotados de diseñadores y un surtido extenso en su departamento de iluminación. En 1991 la administración creó una nueva división, EXPO Design Centers. La primera tienda se abrió en San Diego. El nicho de los EXPO Design Centers se localizaba en el uso exhaustivo de tecnología de diseño asistido por computadora que usaba la coordinación creativa de la empresa. Estaba dirigida a propietarios de casas lujosas. Estas características eran útiles para clientes que deseaban remodelar sus baños y cocinas. Para apoyar esta estrategia aún más, Home Depot ofrecía una selección de grandes aparatos electrodomésticos para la cocina. La línea de productos que vendía era de primerísima calidad, lo cual le permitía seguir siendo una empresa de vanguardia.

De 1991 a 1995, muchas de las nuevas técnicas de mercadería que se desarrollaron para los centros Home Depot EXPO se transfirieron a toda la cadena. En 1994, se inauguró la segunda tienda EXPO en Atlanta, que se dedicaba principalmente a ofrecer servicios de diseño. Las tiendas de Atlanta y San Diego tenía, estas tiendas se expandieron a California, Nueva York y Texas. Se esperaba que esta división creciera hasta tener de 200 a 400 tiendas.

Para finales del año fiscal 1992, Home Depot había aumentado su número total de tiendas a 214, con ventan anuales de 7100 millones de dólares. Un poco antes, en ese mismo año, la empresa había iniciado la introducción en todos sus locales del prototipo del centro de jardinería ampliado que se había probado con éxito en 1991. Estos centros de 2500 metros cuadrados, contaban con invernaderos de 550 a 750 metros cuadrados o áreas de ventas techadas, lo cual proporcionaba oportunidades de venta durante todo el año y un surtido bastante amplio de productos. También durante 1992 el “programa de ventas instaladas” de la empresa, que se empezaron a probar en tres mercados seleccionados en 1990, estuvo disponible en 122 tiendas de diez mercados. Este programa estaba dirigido al cliente “Hágalo usted mismo” que estaba dispuesto a comprar un artículo, pero que no tenía el deseo o la habilidad para instalarlo. Finalmente, la empresa anunció su patrocinio nacional de los equipos estadounidenses de 1994 y 1996 que participarían en los Juegos Olímpicos de Invierno y Verano.

Durante 1993, Home Depot introdujo Depot Diners a modo de prueba en Atlanta, Seattle y diversos sitios del sur de Florida. Estos centros eran una extensión del compromiso de la empresa con la satisfacción total del cliente y estaban diseñados para proporcionar a los clientes y empleados un lugar conveniente para comer. La empresa siguió desarrollando innovadores programas de mercadería que ayudaron a la empresa a crecer todavía más. El programa de ventas estuvo disponible en 251 tiendas de 26 mercados, con aproximadamente 2370 proveedores de ventas instaladas que, como contratistas in-

dependientes bajo licencia, estaban autorizados para proporcionar servicio a los clientes. Para finales del daño fiscal 1993, Home Depot había abierto 50 tiendas adicionales y las ventas eran de 9200 millones de dólares, 30% más que en 1992.

Desde finales del año fiscal 1989 hasta fines del año fiscal 1994, la empresa aumentó su número de tiendas a un promedio de 24% anual (de 118 a 340) e incrementó la superficie total de las tiendas a un ritmo de 28% al año (de 10,424,000 a 33,133,000 metros cuadrados). Home Depot ingresó al mercado canadiense el 28 de febrero de 1994. La empresa estableció una asociación con Aikenhead's Home Improvement Warehouse que le permitió comprar 75% de esta empresa. Seis años después de la compra tenía la opción de adquirir el 25% restante de la empresa canadiense, o el otro socio tenía el derecho de presionar a la empresa para que comprara. Home Depot Canada inició sus operaciones con siete tiendas operadas anteriormente por Aikenhead. Se construyeron cinco tiendas adicionales durante el año fiscal 1994, con lo que sumaban un total de 12 tiendas a fines del año fiscal. Se planificaron alrededor de nueve nuevas tiendas canadienses adicionales, para llegar a un total de 21 a fines del año fiscal de 1995.

La empresa también hizo su entrada inicial en el medio oeste, donde abrió 11 tiendas en los dos mercados más grandes de la región: Chicago, Illinois, y Detroit, Michigan. Se programaron alrededor de 16 nuevas tiendas para 1995 y, para finales de 1998, la empresa esperaba la apertura de aproximadamente 112 tiendas.

Durante el año fiscal 1994, Home Depot comenzó a desarrollar planes para abrir tiendas en México. La apertura de la primera de ellas se programó para 1998. Aunque la empresa había comenzado a establecer relaciones con proveedores clave en México, la entrada en el mercado debía ser cautelosa y lenta, pues debía darle especial atención a la volátil economía de México. Sin embargo, a largo plazo, pronosticaba que el éxito en México podía conducir a más oportunidades a través de América Central y del Sur. Home Depot planeaba expandir el total de sus tiendas nacionales a un promedio de 25% anual en el futuro previsible. Las aperturas internacionales estarían por arriba de esta cifra. La administración consideraba que su crecimiento era óptimo dados sus recursos financieros y administrativos.

En 1995, la empresa ofreció más productos de marcas privadas. Además, usaba el personaje "Homer" en todos sus productos privados y anuncios. La primera tienda abierta las 24 horas se inauguró en Flushing, Nueva York. Ben Sharon, de *Value Line*, comentó: "la capacidad de Home Depot para adoptar diferentes características entre regiones y mercados le permitirá mantenerse a la cabeza de la industria en los años por venir".[2] Para finales de 1995, la empresa tenía un total de 423 tiendas, de las cuales 400 eran Home Depot, 19 eran tiendas canadienses ubicadas en tres provincias y cuatro eran tiendas EXPO.

En marzo de 1995, *Fortune* anunció que Home Depot formaba parte de su lista de Corporaciones más admiradas de Estados Unidos, donde ostentaba una calificación de 8.24, esto es, el quinto lugar en la competencia. En 1996 ocupó el segundo lugar. Además, se posesionó del primer lugar en tasa de rendimiento (39%) durante los últimos diez años. Las cuatro empresas más importantes eran Rubbermaid (8.65), Microsoft (8.42), Coca-cola (8.39) y Motorola (8.38). *Fortune* declaró: "los ganadores diseñan un curso de renovación y trabajo constante para mantener una cultura que genere los mejores productos y personal".[3] Se encuestó a más de 1000 altos directivos, directores externos y analistas financieros. Cada corporación fue calificada en diez áreas diferentes.

Home Depot encontró oposición local para ubicar a una de sus tiendas en la pequeña comunidad de Pequannock Township, Nueva Jersey. Un grupo denominado "Ciudadanos preocupados por la conservación de la comunidad" se movilizó para evitar que Home Depot abriera un local en el pueblo. Los miembros del grupo entregaron volantes y colocaron letreros en toda el área. Estos volantes documentaban el supuesto "legado de crimen, tráfico y violaciones a la seguridad" de Home Depot. Los volantes afirmaban que "nuestros hijos pasarán por esta trampa mortal", refiriéndose al estacionamiento propuesto por Home Depot. Otro volante preguntaba: "¿cómo seremos protegidos?"[4]

En julio de 1995, Home Depot presentó una demanda contra Rickel Home Centers, un competidor estrechamente controlado con sede en South Plainfield, Nueva Jersey, bajo el argumento de que su rival "había recurrido a tácticas de difamación en un esfuerzo concertado para impedir que Home Depot abriera tiendas en Pequannock y Bloomfield, aproximadamente 40 kilómetros al sur".[5] La demanda afirmaba que Rickel había publicado falsas declaraciones que "ponían en duda el nombre, la reputación,

los productos y servicios de Home Depot". La demanda señalaba a Rickel y grupos de ciudadanos de Bloomfield como la parte acusada.

Ésta no era la primera vez que grupos de ciudadanos habían tratado de detener el desarrollo o la apertura de una nueva empresa. Wal-Mart enfrentó un fuerte reto cuando trataba de instalarse en Bennington, Vermont. En 1997, la empresa abrió su primera tienda en Williston, Vermont.

El 20 de julio de 1995, Dennis Ryan, presidente de CrossRoads, anunció la apertura de la primera tienda de la nueva cadena rural de Home Depot, CrossRoads, en Quince, Illinois. Se planeaba la apertura de un segundo local en Columbus, Missouri, en enero o febrero de 1996. El mercado meta de esta cadena eran granjeros y rancheros que compraban en pequeños pueblos rurales de Estados Unidos. En ese momento, existían alrededor de 100 empresas minoristas rurales y para el hogar, con cerca de 850 locales y ventas anuales de 6000 millones de dólares. Una tienda típica CrossRoads tenía alrededor de 11,000 metros cuadrados de espacio de ventas interior más un depósito de madera de 9000 metros cuadrados. En contraste, el tamaño promedio de una tienda Tractor Supply Company tenía la décima parte de este tamaño, y sin depósito de madera. Dennis Ryan comentó: "ésta es realmente una tienda Home Depot adaptada a esta comunidad (Quincy)".[6]

La tienda ofrecía los productos típicos de Home Depot, además de , artículos para mascotas, llantas y partes para camiones y tractores, ropa de trabajo, medicamentos para animales de granja, alimento y tanques de almacenamiento, alambre de púas, libros (como *La crianza de ovejas a la manera moderna*) y otros artículos. Los empleados instalaban motores y llantas e iban a las granjas a arreglar llantas de tractores.[7] Rápidamente la empresa puso fin a esta estrategia porque las tiendas no generaban las ventas y utilidades que Home Depot esperaba. Por lo tanto, las tiendas CrossRoads existentes recibieron el nombre de tiendas Home Depot.

Para finales de 1996, la empresa adquirió Maintenance Warehouse/America Corporation, la comercializadora líder por correo directo de productos de mantenimiento, reparación y operativos para el mercado de administración de edificios e instalaciones de Estados Unidos. Las ventas de la empresa en 1996 fueron aproximadamente de 130 millones de dólares en un mercado estimado de 10,000 millones de dólares. La administración de Home Depot consideraba que éste era "un paso importante hacia el fortalecimiento de nuestra posición con clientes empresariales profesionales".[8] La meta a largo plazo de la empresa era capturar 10% de este mercado.

A finales de 1996 la empresa tenía 512 tiendas, entre ellas 483 Home Depot y 5 EXPO Design Centers en 38 estados y 24 en Canadá.

En 1997 la empresa agregó 112 tiendas, con lo cual sumó un total de 624 tiendas en 41 estados. Las de Estados Unidos incluían 587 Home Depot y cinco EXPO Design Centers más 32 tiendas en cuatro provincias canadienses. Esta cantidad representaba un incremento de 22% de las tiendas con respecto a las que había en 1996. Dos terceras partes de los nuevos locales en el año fiscal 1997 estaban en mercados existentes. La empresa "sigue abriendo tiendas incluso en sus mercados más maduros para penetrar aún más y aumentar su presencia en el mercado".[9]

La empresa planeaba agregar nuevas tiendas a una tasa de crecimiento anual de 21 a 22%, que aumentaría el número de 624 a finales de 1997 a 1300 a fines del año fiscal 2001. Esta proyección significaba que la empresa debía aumentar su número de socios de aproximadamente 125,000 a finales de 1997 a 315,000 en cuatro años (2001).

Home Depot planeaba abrir alrededor de 137 nuevas tiendas en 1998, lo que sería un incremento de 22% del número de tiendas. La empresa tenía planes de entrar a nuevos mercados: Anchorage, Alaska; Cincinnati y Columbus, Ohio; Milwaukee, Wisconsin; Norfolk y Richmond, Virginia; San Juan de Puerto Rico; Regina, Saskatchewan y Kingston, Ontario, en Canadá, y Santiago de Chile. La empresa tenía la intención de abrir dos tiendas en Santiago durante el año fiscal 1998. Para facilitar su entrada en Chile, Home Depot estableció un acuerdo de empresa conjunta, en el año fiscal 1997, con SACI. Falabella, la tienda departamental más grande de ese país. Home Depot pensaba que la empresa conjunta "era beneficiosa para acelerar su puesta en marcha en las áreas de sistemas, logística, bienes raíces y programas de crédito".[10]

Esta expansión global concordaba con la visión aceptada de que la empresa seria una de las tiendas minoristas más exitosas del siguiente milenio. De acuerdo con la administración, "las tiendas minoristas más exitosas… serán aquellas que, entre otras cosas, puedan extender de manera rentable y

eficaz su alcance a mercados globales".[11] La administración de Home Depot "planea usar una estrategia regional enfocada, estableciendo plataformas de mercado para crecer en otros mercados".[12]

Cultura corporativa

La cultura de Home Depot se caracterizaba por la frase "Adivina lo que me pasó en Home Depot", que demostraba los lazos de Home Depot con sus clientes y las comunidades donde tenía tiendas, además de ser un reconocimiento del excelente servicio. Home Depot llamaba a esta percepción su "cultura de sangre naranja".

La cultura de sangre naranja destacaba la individualidad, informalidad, inconformismo, crecimiento y orgullo. Estos rasgos reflejaban a los de los fundadores de la empresa, quienes a pocas horas de ser despedidos de Handy Dan estaban ocupados en la planificación de las tiendas Home Depot para competir con la empresa de la que fueron cesados repentinamente. La cultura era "realmente un reflejo de Bernie y yo", afirmó Blank. "No somos tipos formales ni convencionales. Somos bastante relajados. Tenemos mucha gente joven y deseamos que se sienta bien".[13]

La importancia del individuo para el éxito de toda la empresa se destacaba constantemente en Home Depot. Las afirmaciones de Marcus implicaban lo siguiente: "sabemos que una persona puede hacer la diferencia, y eso es lo que es tan singular en Home Depot. No importa dónde trabajen nuestros socios en nuestra empresa, todos pueden hacer la diferencia".[14] Al mismo tiempo que destacaba las oportunidades de desarrollo en Home Depot, Marcus censuraba el tipo de empleo "de la cuna a la tumba" que acostumbraba a ser el ideal en Estados Unidos y es la norma en Japón. Para él, este patrón era "un tipo de servidumbre".[15] Home Depot trataba de proveer excelentes salarios y prestaciones, así como capacitación superior y oportunidades de desarrollo, destacando al mismo tiempo el pensamiento independiente y la iniciativa.

La informalidad siempre estaba a la orden del día en Home Depot (bolitas de papel masticado volaban en las reuniones de la mesa directiva) y siempre había alguien asegurándose de que las corbatas estuvieran bien arregladas. Cuando los directivos visitaban las tiendas, iban solos, no con una comitiva. Al principio la mayoría había trabajado en los pisos y conocían el negocio desde cero. Se les podía abordar y los empleados se acercaban frecuentemente con ideas y sugerencias.

El inconformismo era evidente en diversas áreas de la empresa, desde el concepto inicial de bodega, el tamaño y la variedad de la mercancía hasta las prácticas de recursos humanos. Tanto Marcus como Blank "pasaban por alto las reglas corporativas convencionales que obstaculizaban la innovación". La capacitación de los empleados de todos los niveles era uno de los medios más poderosos de transmitir la cultura corporativa y Home Depot la usaba ampliamente. Un analista observó que la empresa (en sentido contrario a la secuencia de capacitación de "arriba hacia abajo" de la mayoría de las organizaciones) capacitaba primero al personal que ayudaba a sacar la mercancía de la tienda: "La lógica era que la persona que ayuda a llevar la mercancía hasta el automóvil es el último empleado con el que uno establece contacto, y la administración desea que ese contacto sea positivo".[16]

La percepción que tiene la empresa de lo que el cliente encuentra en una visita a las tiendas Home Depot es que éstas son "agradables". Además, define una tienda agradable como "un lugar donde el cliente se *siente bien* al entrar por la puerta, se *siente bien* al consultar a nuestros socios conocedores, se *siente bien* cuando paga un precio bajo y se siente bien al regresar una y otra vez".[17]

Home Depot se construyó sobre una serie de valores que estimulaban las relaciones sólidas con sus usuarios clave. La administración adoptó los valores de cuidar a su personal, fomentar un espíritu emprendedor, tratarse unos a otros con respeto y comprometerse con los estándares más altos. Para los clientes, la administración consideraba que un excelente servicio era la clave para el éxito de la empresa y que retribuir a las comunidades a las que servía era parte de su compromiso con ellos. Sobre todo, la administración creía que si todos los empleados vivían todos estos valores, también crearían valor para los accionistas.

La planificación del crecimiento a largo plazo de Home Depot se llevaba a cabo con el reconocimiento total de la importancia de la cultura de la empresa para su éxito futuro. Su meta era que cada socio no sólo fuera capaz de explicar la cultura de respeto, confianza, pertenencia y espíritu emprendedor de la empresa, sino principalmente, creerla y vivirla.

A Home Depot se le ha preguntado con frecuencia cómo la empresa ha logrado crecer tan rápido, durante tanto tiempo y seguir siendo exitosa, tanto financieramente como con sus clientes. Respondió que el crecimiento agresivo requería adaptarse al cambio, pero el éxito continuo exigía aferrarse fuertemente a la cultura y los valores de la empresa a medida que ésta crece.[18]

Además, reconoció su papel en la comunidad y se esforzó por ser reconocida como una buena "ciudadana corporativa". En una comunidad, una mujer perdió su casa no asegurada y a su hijo adolescente en un incendio. La administración de Home Depot respondió, junto con otros residentes, proporcionando miles de dólares en materiales y suministros gratuitos para ayudar en las actividades de reconstrucción. En otro incidente, una organización comunitaria patrocinó una limpieza de graffiti y la tienda Home Depot de la zona donó pintura y suministros para apoyar el proyecto. Éstas fueron sólo algunas de las historias que las comunidades contaron sobre Home Depot, que también participaba en Hábitat para la humanidad y Navidad en abril y había proporcionado más de diez millones de dólares para ayudar a financiar muchos proyectos comunitarios en Estados Unidos y Canadá. La empresa también participaba en actividades ambientales y fomentaba prácticas ambientalmente saludables de construcción y mejoramiento del hogar.

Sobre la cultura de Home Depot, Merrill Lynch afirmó que su "cultura emprendedora y gran dedicación de servicio al cliente, junto con su enorme selección de mercancías, dio por resultado una tienda que encabeza su industria en casi todas las medidas de rendimiento".[19]

Gobierno corporativo

Junta directiva

La junta directiva de Home Depot estaba integrada de la manera siguiente:[20]

Bernard Marcus *(68 años) fue cofundador, Presidente y Director general desde el origen de la empresa en 1978 hasta 1997, cuando transfirió el puesto de Director general a Arthur M. Blank, pero permaneció como Presidente. Ha servido en muchas otras juntas directivas. Poseía 21,842,890 acciones de la empresa (2.98%).*

Arthur M. Blank *(55 años) fue cofundador, Presidente, Director de operaciones y Director desde la fundación de la empresa y recibió el puesto de Director general en 1997. Ha servido en muchas otras juntas directivas. Poseía 12,182,614 acciones (1.66%).*

Ronald M. Brill *(54 años) ha sido Vicepresidente ejecutivo y Director de finanzas desde marzo de 1993. Se unió a la empresa en 1978 y fue elegido tesorero en 1980. Poseía 872,382 acciones de la empresa.*

Frank Borman *(70 años) ha sido Director desde 1983. Fue astronauta de la NASA y es coronel retirado de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. Era exPresidente y Director de operaciones de Eastern Airlines y en ese momento servía como Presidente de Patlex Corporation. Era uno de los principales inversionistas en 1983 y poseía 265,782 acciones de la empresa.*

Barry R. Cox *(44 años) ha sido Director desde 1978. Durante los últimos 20 años trabajó como inversionista privado. Poseía 1,650,243 acciones.*

Milledge A. Hart, III *(64 años) ha sido Director desde 1978. Sirvió como Presidente de Hart Group, Presidente de Rmax Inc. y Presidente de Axon, Inc. Sirvió en muchas otras juntas directivas. Poseía 1,733,185 acciones de la empresa.*

Donald R. Keough *(71) ha sido Director desde abril de 1993. Fue Presidente, Director de operaciones y Director de Coca-Cola Company hasta su jubilación en abril de 1993. Poseía 20,304 acciones de la empresa. Sirvió en muchas otras juntas directivas.*

John I. Clendenin *(63 años) ha sido Director desde 1996. Fue Presidente y Director general de BellSouth Corporation durante los últimos cinco años hasta su jubilación en 1996 y permaneció como Presidente hasta 1997. Poseía 5477 acciones de la empresa.*

Johnnetta B. Cole Johnnetta B. Cole *(61 años) ha sido Directora desde 1995. La doctora Cole sirvió como Presidenta del Colegio Spelman, de Atlanta, Georgia, desde 1987 hasta julio de 1997. Sirvió en muchas otras juntas directivas y fundaciones. Poseía 4803 acciones de la empresa.*

Kenneth G. Langone *(62 años) ha sido cofundador y Director desde la fundación de la empresa. Sirvió como Presidente, Director general y Director administrativo de Invened Associates, Inc., una empresa de banca de inversión y corretaje. Sirvió en muchas otras juntas directivas. Poseía 6,850,243 acciones de la empresa.*

M. Faye Wilson *(60 años) ha sido Directora desde 1992. Fue Vicepresidenta ejecutiva de Bank of America NT&SA desde 1992. Poseía 16,743 acciones de la empresa.*

Cada uno de los directores recibía una remuneración de 40,000 dólares anuales, de los cuales 10,000 se entregaban en forma de acciones comunes restringidas, y un honorario adicional de 1000 dólares por cada reunión. El Comité ejecutivo incluía a Marcus, Blank y Langone. El Comité de auditoría estaba conformado por Borman, Cox, Hart y Keough. El Comité de compensación incluía a Borman, Clendenin, Cox y Keough. El Comité de recursos humanos estaba constituido por Cole, Langone y Wilson.

FRM (Fidelity) Corporation poseía 55,991,937 acciones de la empresa (7.65%).

Alta dirección

Los altos directivos de Home Depot, además de Bernard Marcus, Arthur M. Blank y Ronald M. Brill, que servían en la junta directiva, eran los siguientes:[21]

Mark R. Baker *(40 años) ha sido Presidente de la División del Medio Oeste desde diciembre de 1997. El señor Baker se unió por primera vez a la empresa en 1996 como Vicepresidente de mercaderías para la División del Medio Oeste. Antes de formar parte de Home Depot, de 1992 a 1996, el señor Baker era Vicepresidente ejecutivo de HomeBase en Fullerton, California.*

Bruce W. Berg *(49 años) ha sido Presidente de la División del sureste desde 1991. El señor Berg se unió a la empresa en 1984 como Vicepresidente de mercaderías (Costa Este) y fue promovido a Vicepresidente Senior (Costa Este) en 1988.*

Marshall L. Day *(54 años) ha sido Vicepresidente Senior y Director de finanzas desde 1995. Anteriormente, el señor Day trabajó como Vicepresidente Senior de finanzas desde 1993 hasta su promoción a su puesto actual.*

Bill Hamlin *(45 años) fue nombrado recientemente Presidente de Grupo, pero continúa como Vicepresidente ejecutivo de mercaderías. Antes de ser nombrado para este puesto, el señor Hamlin sirvió como Presidente de la División Oeste de 1990 a 1994.*

Vernon Joslyn *(46 años) ha sido Presidente de la División noreste desde 1996. Anteriormente, el señor Joslyn ocupó el puesto de Vicepresidente de operaciones de la División noreste desde 1993 hasta su promoción a su puesto actual.*

W. Andrew McKenna *(52 años) fue nombrado Vicepresidente Senior de Desarrollo de negocios estratégicos en diciembre de 1997. El señor McKenna se unió a Home Depot como Vicepresidente Senior de Sistemas de información corporativos en 1990. En 1994 fue nombrado Presidente de la División del Medio Oeste y ocupó este puesto hasta que asumió las responsabilidades de su puesto actual.*

Lynn Martineau *(41 años) ha sido Presidente de la División oeste desde 1996. El señor Martineau trabajó como Vicepresidente de mercaderías para la División sureste de la empresa desde 1989 hasta su promoción a su puesto actual.*

Larry M. Mercer *(51 años) fue nombrado recientemente Presidente de Grupo y ha sido Vicepresidente ejecutivo de operaciones desde 1996. Anteriormente, el señor Mercer sirvió como Presidente de la División noreste desde 1991 hasta su promoción a su puesto actual.*

Barry L. Silverman *(39 años) ha sido Presidente de la División suroeste desde julio de 1997. El señor Silverman trabajó anteriormente como Vicepresidente de mercaderías de la División noreste desde 1991 hasta su promoción a su puesto actual.*

***Bryant W. Scott** (42 años) ha sido Presidente de la División EXPO Design Center desde 1995. A partir de 1980, el señor Scott ha ocupado diversos puestos, incluyendo el de Vicepresidente de mercaderías de la División sureste.*

***David Suliteanu** (45 años) fue nombrado Presidente de Grupo de Negocios diversificados en abril de 1998. El señor Suliteanu sirvió anteriormente como Vicepresidente y Director de tiendas de la zona este de Macy's, un puesto que mantuvo desde 1993 hasta que se unió a Home Depot en abril de 1998.*

***Annette M. Verschuren** (41 años) a ha sido Presidenta de The Home Depot Canada desde 1996. En 1992, la señora Verschuren formó Verschuren Ventures Inc. y permaneció ahí hasta unirse a Michaels of Canada Inc. en 1993, donde ocupó el puesto de Presidenta hasta unirse a la empresa.*

En 1997, Bernard Marcus, quien había sido Director general desde la fundación de la empresa en 1978, transfirió el puesto a Arthur M. Blank. Blank sirve ahora como Presidente y Director general.

El **cuadro 3** muestra a todos los directivos de Home Depot.

Cuadro 3 Directivos: Home Depot, Inc.

Corporativo

Bernard Marcus
Presidente de la junta directiva

Arthur M. Blank
Presidente y Director general

Ronald M. Brill
Vicepresidente ejecutivo y Director administrativo

Bill Hamlin
Vicepresidente ejecutivo y Presidente de Grupo

Larry M. Mercer
Vicepresidente ejecutivo de Operaciones y Presidente de Grupo

David Suliteanu
Presidente de Grupo de Servicios diversificados

Alan Barnaby
Vicepresidente Senior de Operaciones de tiendas

Marshall L. Day
Vicepresidente Senior y Director de finanzas

Pat Farrah
Vicepresidente Senior de Mercaderías

Bryan J. Fields
Vicepresidente Senior de Bienes raíces

Ronald B. Griffin
Vicepresidente Senior de Servicios de información

Richard A. Hammill
Vicepresidente Senior de Marketing

W. Andrew McKenna
Vicepresidente Senior de Desarrollo de negocios estratégicos

Stephen R. Messana
Vicepresidente Senior de Recursos humanos

Dennis Ryan
Vicepresidente Senior de Mercaderías

Lawrence A. Smith
Vicepresidente Senior de Jurídico y Secretaría

Terence L. Smith
Vicepresidente Senior de Importaciones y logística

Richard L. Sullivan
Vicepresidente Senior de Publicidad

Robert J. Wittman
Vicepresidente Senior de Mercaderías

Mike Anderson
Vicepresidente de Servicios de información

Ben A. Barone
Vicepresidente de Marketing de crédito

Dave Bogage
Vicepresidente de Desarrollo directivo y organizacional

Patrick Cataldo
Vicepresidente de Capacitación

Gary C. Cochran
Vicepresidente de Servicios de información

Charles D. Crowell
Vicepresidente de Servicios de distribución

Kerrie R. Flanagan
Vicepresidente de Contabilidad de mercaderías

Mike Folio
Vicepresidente de Bienes raíces

Frank Gennaccaro
Vicepresidente de Mercaderías

Paul Hoedeman
Vicepresidente de Servicios de información

Ted Kaczmarowski
Vicepresidente de Planificación de tiendas y construcción

Bill Peña
Vicepresidente y Administrador general de Desarrollo internacional

William K. Schlegal
Vicepresidente de importaciones

Kim Shreckengost
Vicepresidente de Relaciones con inversionistas

Don Singletary
Vicepresidente de Recursos humanos, Tiendas norteamericanas

(continúa)

Cuadro 3 ***(continuación)***

Grady Stewart
Vicepresidente de Operaciones

Carol B. Tome
Vicepresidenta Tesorera

DeWayne Truitt
Vicepresidente de compensación y prestaciones

Gregg Vickery
Vicepresidente Contralor

Edward A. Wolfe
Vicepresidente de Prevención de pérdidas

Ken Young
Vicepresidente de Auditoría internacional

División del Medio oeste

Mark Baker
Presidente

H. George Collins
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Robert Gilbreth
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Steven L. Mahurin
Vicepresidente de Mercaderías

Michael J. Williams
Vicepresidente de Recursos humanos

División Noreste

Vern Joslyn
Presidente

Jeff Birren
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Carol A. Freitag
Vicepresidenta de Recursos humanos

William G. Lennie
Vicepresidente de Mercaderías

Michael McCabe
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Pedro Mendiguren
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

División Sureste

Bruce Berg
Presidente

Tony Brown
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Dennis Johnson
Vicepresidente de Mercaderías

Eric Johnson
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

H. Gregory Turner
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

John Wicks
Vicepresidente de Mercaderías

División Suroeste

Barry L. Silverman
Presidente

Jerry Edwards
Vicepresidente de Mercaderías

Frank Rosi
Vicepresidente de Recursos humanos

Tom Taylor
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

División Oeste

Lynn Martineau
Presidente

Terry Hopper
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Ethan Klausner
Vicepresidente de Mercaderías

Bruce Merino
Vicepresidente de Mercaderías

Timothy J. Pfeiffer
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Thomas "Buz" Smith
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

Greg Lewis
Contralor de División

The Home Depot Canada

Annette M. Verschuren
Presidenta

John Hayes
Vicepresidente de mercaderías

Dennis Kennedy
Vicepresidente de Operaciones de tiendas

División EXPO Design Center

Bryant Scott
Presidente

Christopher A. McLoughlin
Vicepresidente y Contralor de División

Steve Smith
Vicepresidente de Mercaderías

Maintenance Warehouse

Jonathan Neeley
Presidente

Jim Ardell
Vicepresidente de Mercaderías

Mike Brown
Vicepresidente de Sistemas de información

Bill Luth
Vicepresidente de Marketing

Steven L. Neeley
Vicepresidente de Ventas

Kevin Peters
Vicepresidente de Logística

Ron Turk
Vicepresidente y Director de finanzas

Jeffrey R. Wenham
Vicepresidente de Recursos humanos

National Blind & Wallpaper Factory

David Katzman
Presidente

Rick Kovacs
Vicepresidente Senior de Mercaderías

David Littleson
Director de finanzas

Steve Kaip
Vicepresidente de Sistemas de información

Debra Russell
Vicepresidenta de Operaciones

Bob Shepard
Vicepresidente de Desarrollo de ventas e instalaciones

Fuente: The Home Depot, Inc., Informe anual 1997, p. 36.

Estructura organizacional

La estructura organizacional inicial de Home Depot (vea el **cuadro 4**) era muy semejante a la de otras organizaciones de ventas al detalle, pero, según un vocero de recursos humanos, el ambiente era tan relajado y casual que el personal sentía que podía dar cuentas a cualquiera. Marcus y Blank encabezaban el organigrama de Home Depot y recibían el apoyo de los Vicepresidentes ejecutivos: Vicepresidente ejecutivo y Director administrativo; Vicepresidente ejecutivo de Mercaderías y Presidente de Grupo y Vicepresidente ejecutivo de Operaciones y Presidente de Grupo.

Había tres Presidentes de Grupo, dos de los cuales también eran Vicepresidentes ejecutivos. El otro era el Presidente de Grupo de Negocios diversificados. Estos directivos recibían el apoyo de 13 Vicepresidentes Senior (vea el **cuadro 4**). La empresa tenía 21 Vicepresidentes a nivel corporativo.

La organización se dividía en siete divisiones:

1. División Sureste
2. División Oeste
3. División Noreste
4. División del Medio Oeste
5. División Home Depot Canadá
6. División Suroeste y
7. EXPO Design Centers

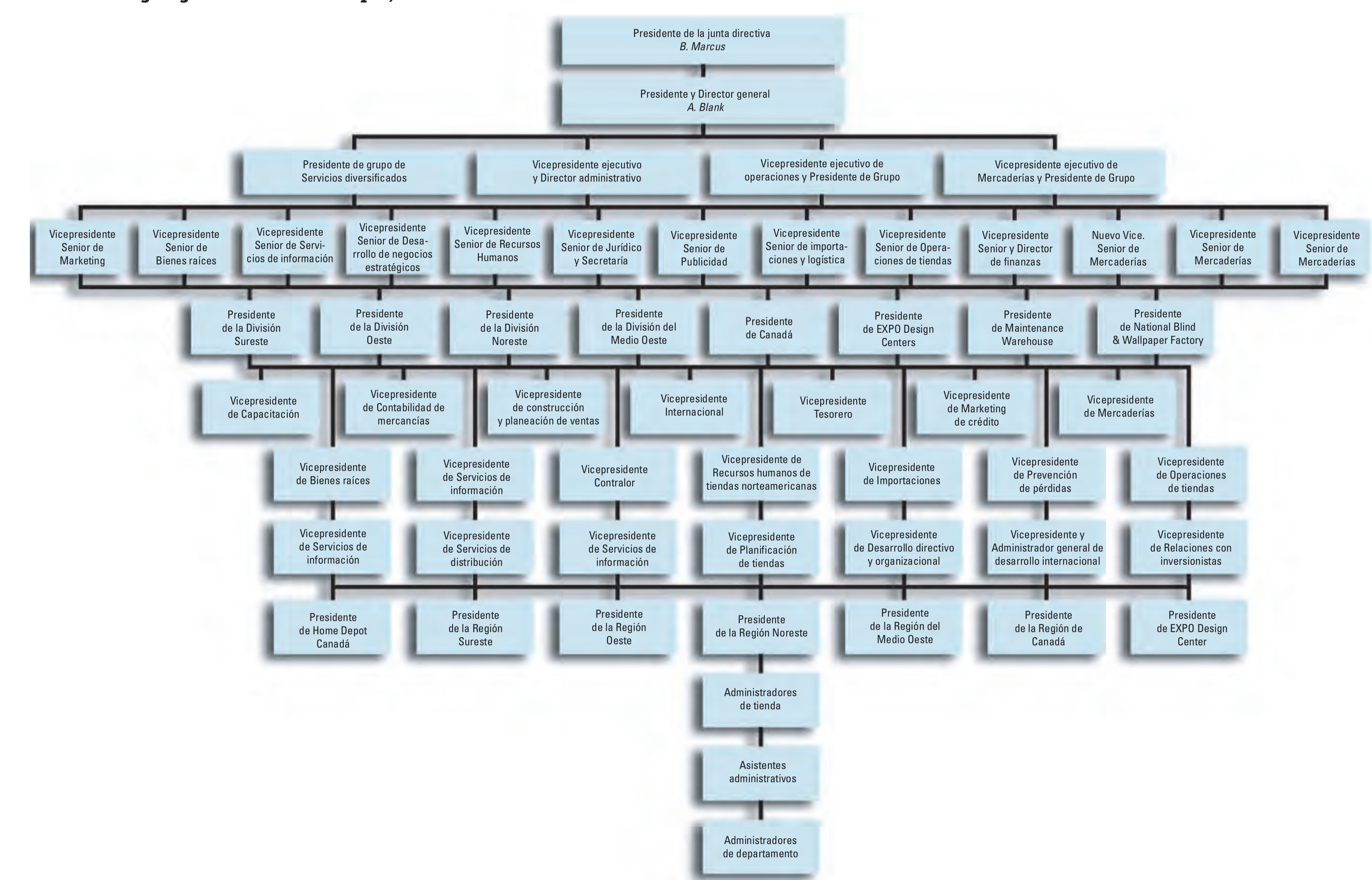
Cada división estaba dirigida por un presidente, que recibía el apoyo de los vicepresidentes de mercaderías y operaciones de tiendas. Bajo cada vicepresidente de una división estaba un grupo de administradores regionales responsables de varias tiendas. Había varios vicepresidentes a nivel de divisiones, algunas de las cuales incluían la división jurídica, de servicios de información, logística, publicidad, contraloría y recursos humanos.

A nivel de tiendas, Home Depot estaba establecida como podría esperarse: con un administrador, asistentes administrativos y administradores de departamento. La tienda promedio tenía un administrador cuya responsabilidad principal era ser el administrador delegador. Entre cuatro a seis asistentes estaban a cargo de los diez departamentos de la tienda. Cada asistente administrativo era responsable de uno a tres departamentos. Un asistente administrativo era responsable de la recepción de pedidos y de los sistemas administrativos y de control (área de almacenamiento de mercancías), además de sus departamentos. Los asistentes administrativos recibían el apoyo de administradores de departamento, cada uno de los cuales era responsable de un departamento. A su vez, estos últimos reportaban directamente a los asistentes administrativos y no tenían facultades para contratar ni despedir. Los asistentes administrativos manejaban comúnmente programas laborales y de pedidos, etc. Los administradores de departamento eran los responsables de los asuntos relacionados con los empleados y asignaciones de tareas. A través de un cambio reciente se les asignó a los directivos de recursos humanos la responsabilidad del reclutamiento, dotación de personal, relaciones con los empleados y desarrollo de directivos de cada división.[22]

Home Depot Canadá (Aikenhead's)

El 28 de febrero de 1994, Home Depot adquirió una participación de 75% en la cadena de siete bodegas Home Improvements Warehouse, de Aikenhead's Canada, por aproximadamente 161,584,000 dólares. Era una empresa conjunta con Molton Companies, Ltd.; Home Depot se desempeñaba como el socio general. Stephen Bebis, un exdirectivo de Home Depot, desarrolló la cadena con base en el concepto Home Depot. Inicialmente servía como presidente de esta unidad y fue reemplazado por Annette M. Verschuren en 1995.

Cuadro 4 Organigrama: The Home Depot, Inc.



Nota: esta organigrama no incluye las subsidiarias de propiedad total de la empresa: 1) National Blind & Wallpaper Factory y 2) Maintenance Warehouse.

Fuente: registros de la empresa.

Operaciones[23]

Las tiendas Home Depot y sus mercancías se establecieron de tal manera que todas fueran muy similares. Las oficinas corporativas de la empresa eran responsables de la "imagen", pero los gerentes individuales podían cambiar más o menos la exhibición o disposición de un producto si podían justificar el cambio. Además, tomaban decisiones con relación a sus empleados, como contratarlos o despedirlos, pero recurrían a las oficinas centrales en áreas como la capacitación. Un administrador de una tienda en Georgia dijo que si no le gustaba una exhibición o promoción, tenía la libertad de cambiarla o eliminarla. Agregó que él y otros administradores de tiendas trabajaban de común acuerdo con las oficinas corporativas y que si deseaba realizar cambios "importantes" o tenía un problema serio con el personal o la tienda, él los arreglaría con las oficinas centrales.

Durante 1994, Home Depot introdujo un formato de tienda prototipo, que ofrecía alrededor de 3000 metros cuadrados más de espacio de venta y una selección más amplia y detallada de productos y servicios, así como una distribución más conveniente que las tiendas tradicionales. Estas tiendas "Tipo V" se diseñaron alrededor de un centro de diseño que agrupaba categorías de productos complementarias.

La eficiencia operativa ha sido crucial para lograr precios bajos y ofrecer, al mismo tiempo, un alto nivel de servicio al cliente. La empresa evaluaba y actualizaba su información para apoyar su crecimiento, reducir y controlar los costos y permitir una mejor toma de decisiones. Desde la instalación de sistemas computarizados de cobro en caja hasta la implementación de sistemas de comunicación satelital en la mayoría de las tiendas, la empresa ha demostrado que es y seguirá siendo innovadora en su estrategia operativa.

En el año fiscal 1994 cada tienda estaba equipada con un sistema computarizado de punto de venta (POS, por sus siglas en inglés, *point-of-sale*), sistemas de lectura de códigos de barras electrónicos y una minicomputadora. Estos desarrollos proporcionaban al cliente un cobro eficaz en cajas con alrededor de 90% de productos legibles por medio de escáner, administración de inventarios en tiendas, reabastecimiento rápido de pedidos, apoyo para la planificación de la mano de obra e información sobre el movimiento de artículos. En el año fiscal 1994 se introdujeron cajas registradoras más rápidas junto con nuevos sistemas de aprobación de cheques y un nuevo formato de recibos para agilizar las transacciones con tarjeta de crédito.

La orientación de la empresa hacia la satisfacción total del cliente la ha impulsado a buscar constantemente formas para mejorar el servicio que presta. Cuando enfrentaba problemas de pasillos congestionados, filas interminables en las cajas registradoras y muy poco personal de ventas, trataba de encontrar formas creativas para mejorar el servicio al cliente. Se agregaban trabajadores al piso de ventas. El abastecimiento de los estantes y la colocación de etiquetas de precios se cambiaron al turno nocturno, cuando los pasillos estaban vacíos. Los cambios valieron la pena porque los empleados podían vender libremente durante el día. En un esfuerzo por disminuir la aglomeración de clientes, Home Depot usaba una estrategia de "conglomerado" para ubicar nuevas tiendas cerca de las tiendas existentes.

La empresa también operaba su propia red de televisión (HDTV). Este dispositivo económico permitía que los altos directivos de Home Depot obtuvieran retroalimentación instantánea de los administradores locales y que se pudieran ver programas de capacitación y comunicaciones en las tiendas. Las filosofías y políticas operativas de la administración se comunicaban con más eficacia porque la información que presentaba la alta dirección se podía dirigir a una mayor audiencia. Este recurso aumentó la motivación de los empleados y ahorraba muchos dólares al entregar la información de manera oportuna.

Home Depot estaba firmemente comprometida con la conservación de la energía e instaló reflectores para disminuir la cantidad de iluminación que se requería en una tienda. Los reflectores oscurecían el techo, pero ahorraban miles de dólares anuales en recibos de energía. Además, la empresa instaló un sistema computarizado para mantener temperaturas agradables, lo cual era un reto debido a los pisos de concreto de las tiendas, los techos expuestos y las enormes puertas abiertas para entregas con montacargas. El sistema también tenía una capacidad de retroalimentación automatizada que se podía utilizar para el mantenimiento de equipos.

La adopción de la tecnología POS mejoró la capacidad de cada tienda para identificar tendencias y adaptarse a ellas rápidamente. La información que proporcionaba esta tecnología se transfería a cen-

tros de cómputo ubicados en Atlanta y Fullerton, California, donde se seguía la pista de las tendencias de compra de los consumidores. Esta técnica le permitía a Home Depot ajustar su mezcla de mercancías y rastrear tanto las tendencias de los compradores como el inventario.

En 1987, la empresa introdujo un sistema avanzado de administración de inventarios que le permitió aumentar significativamente la rotación de inventarios, de 4.1 en 1985 a 5.7 en 1994. Este incremento le ayudó a mantener 40 millones de dólares menos de inventarios, es decir, inmovilizaba menos capital de trabajo para financiarlo. Esta eficiencia le permitía contar con una estructura de costos significativamente menor que la de la competencia.

En 1994 la empresa introdujo centros telefónicos para atender a sus clientes que llamaban para preguntar por precios y disponibilidad de mercancías. Colocar vendedores experimentados en un banco telefónico para responder llamadas de manera rápida y eficiente aumentó las ventas telefónicas semanales. En razón de que no tenía que contestar las llamadas, el personal de ventas podía concentrarse en atender a los clientes dentro de las tiendas.

La empresa logró una eficiencia todavía mayor como resultado de su programa de Intercambio Electrónico de Datos (EDI, por sus siglas en inglés, *Electronic Data Interchange*). En ese momento, más de 400 proveedores de gran volumen de la empresa participaban en el programa EDI. El programa, que no requería papel, procesaba electrónicamente los pedidos desde las tiendas hasta los proveedores, avisaba a la administración cuando las mercancías estaban por llegar y transmitía datos de facturación de proveedores.

En el año fiscal 1994, todos los locales fueron equipados con detectores de Vigilancia Electrónica Artículos (EAS, por sus siglas en inglés, *Electronic Article Surveillance*), los cuales encendían una alarma si una persona salía de la tienda con mercancía que tuviera una etiqueta EAS que no hubiera sido desactivada en la caja registradora. El sistema demostró ser un impedimento para los robos, los cuales disminuyeron de manera significativa en muchas tiendas.

Home Depot experimentaba continuamente con nuevos conceptos operativos, como CrossRoads y EXPO Design Centers. Su inversión en nueva tecnología de ventas al detalle y su disposición para agilizar las operaciones en beneficio del cliente y los empleados rindió frutos en áreas como la rotación de inventarios, la rotación de existencias, las posiciones del inventario en existencia, los problemas de consulta, la motivación de los empleados y el flujo de información de los compradores a los administradores y empleados a nivel de tiendas.

Mercadería[24]

Si la estrategia publicitaria de Home Depot para crear conciencia de las tiendas de la empresa y animar a los clientes “Hágalo usted mismo” (DIY) a emprender más proyectos en casa atraía muchas personas, la mezcla de mercancías estaba dirigida a que éstas compraran. Según Marcus, “podríamos venderles cualquier cosa… pero no lo hacemos. No deseamos que el cliente piense que somos una tienda de descuento, una tienda de alimentos, una juguetería o cualquier otra cosa, porque eso los confundiría”.[25] Home Depot deseaba ser vista como la bodega DIY, nada más.

Publicidad

La empresa mantenía una campaña agresiva a través de diversos medios tanto para políticas de precios como institucionales. Los anuncios impresos, que destacaban generalmente el precio, eran diseñados por un equipo interno para controlar el contexto, la presentación, la colocación en medios y el costo. Los anuncios eran generalmente institucionales y promovían “la empresa Home Depot”, no sólo la estrategia de precios. Estos comerciales se centraban en los lemas publicitarios “Siéntase bien en casa” y “Precios bajos todos los días”, el reconocimiento del nombre y el valor del servicio al cliente de Home Depot. Aunque la empresa había crecido a través de los años, la meta de su publicidad todavía era transmitir un sabor local. La División oeste mantenía su propio departamento creativo debido a las diferencias de horario y a su mezcla única de productos. La empresa intentaba usar la información del campo en los diversos mercados y diseñar una campaña publicitaria eficaz, pero todavía dependía mucho de los medios impresos.

Home Depot patrocinó los Juegos Olímpicos de Verano que se celebraron en Atlanta en 1996. Por medio de este patrocinio, la firma esperaba aumentar sus vínculos con el cliente interesado en el mejoramiento del hogar, crear oportunidades de venta, diferenciarse aún más de sus competidores, cultivar su cultura corporativa y apoyar empresas clave de la comunidad. Por todo ello inició 1994 presentando un programa para ayudar a adoquinar el Parque Olímpico de Atlanta con ladrillos tallados, contrató atletas para trabajar en las tiendas y oficinas mientras entrenaban para los Juegos y estableció una sociedad de colaboración con proveedores de la Familia Olímpica Home Depot. Esta asociación creció hasta incluir 29 proveedores clave en Estados Unidos y 26 en Canadá. Cada miembro de la "Familia" representaba una categoría específica de productos para el mejoramiento del hogar y podía participar en muchas de las promociones de los Juegos Olímpicos de Home Depot.

La empresa participó que el Programa Olímpico de Oportunidades Laborales en el que proporcionaba empleos de tiempo parcial a 100 atletas olímpicos prometedores, mientras entrenaban para las Olimpiadas. Veintiséis atletas estadounidenses y canadienses participaron en los Juegos Olímpicos y seis de ellos ganaron medallas. La empresa planeaba seguir patrocinando, por lo menos durante los seis años siguientes, los Juegos Olímpicos de 2000, 2002 y 2004, y patrocinó los Juegos Olímpicos de Invierno de 1998.

Mercado meta de clientes

Las tiendas Home Depot atendían principalmente a clientes "Hágalo usted mismo", aunque los contratistas para el mejoramiento del hogar, profesionales en el mantenimiento de edificios, diseñadores de interiores y otros profesionales se habían convertido en clientes cada vez más importantes. A pesar de ello, los DIY seguían siendo el negocio clave e integraban alrededor de dos terceras partes de todo el segmento de mejoramiento del hogar, pues compraban materiales para sus casas y los instalaban personalmente.

Debido a la creciente actividad de mejoramiento del hogar, comenzaron a surgir clientes "Cómprelo usted mismo" (BIY, por sus siglas en inglés, *buy-it-yourself*). Estos clientes elegían los productos, realizaban la compra y contrataban a otras personas para completar el proyecto o instalar el mobiliario. Home Depot abastecía a este segmento a través de la expansión de su programa de ventas instaladas en toda la empresa.

Además, siguió centrándose en el cliente empresarial profesional. Estableció un programa de crédito comercial, incluyó cajas registradoras empresariales y contrató socios adicionales con experiencia en diversos campos profesionales.

El cliente DIY típico era un propietario de casa, de sexo masculino, casado, de entre 25 y 34 años de edad, con un diploma de preparatoria o carrera trunca y con un ingreso anual de 20,000 a 40,000 dólares. Las proyecciones a través de 1999 indicaban que los hogares dirigidos por personas de 25 a 35 años de edad, con ingresos superiores a 30,000 dólares, aumentarían de 34 a 38% en 1999. El grupo de edad de 45 a 54 años ganaba más de 30,000 dólares y se esperaba que creciera 40%.

Economía

La industria DIY mostraba un patrón de demanda que era en gran medida a prueba de recesión. Como sólo 15% del negocio de Home Depot dependía de contratistas, una disminución de la construcción de casas ejercía sólo un leve efecto en sus ventas. Además, los analistas señalaban que, durante tiempos difíciles, los consumidores no podían comprar casas nuevas o más grandes, sino que conservaban o remodelaban las que tenían. El gasto en mejoramiento del hogar disminuyó en una sola recesión durante los últimos 20 años. La nueva estrategia para penetrar en el mercado profesional podría afectar más las ventas de la empresa en recesiones futuras.

Estrategia de mercadería

El *Informe anual 1994* de la empresa afirmaba que la meta de Home Depot era ser una "Tienda hágalo usted mismo". La función "mercadería" incluía todas las actividades involucradas en la compra y venta de artículos a cambio de un beneficio. Implicaba la planificación a largo plazo para garantizar que la

mercancía correcta estuviera disponible en el lugar adecuado, en el momento oportuno, en la cantidad apropiada y al precio justo. El éxito dependía de la capacidad de la empresa para actuar y reaccionar con rapidez, así como para detectar los cambios y las tendencias con antelación.

Durante 1994 Home Depot mejoró esta función para ser más eficiente y sensible a los clientes. La nueva estructura delegó responsabilidad en los administradores de división en categorías específicas de productos y especialistas en cada una de ellas se aseguraban de que las líneas de negocios se mantuvieran actualizadas. También había comerciantes de campo que trabajaban con las tiendas para garantizar la implementación adecuada de nuevos programas, así como el mantenimiento de cualquier programa en curso. Este enfoque fortalecía las líneas de productos, hacía llegar la mercancía correcta a los clientes, reducía los costos administrativos y preparaba a la empresa para expandirse hacia otras líneas de productos.

La estrategia de mercadería de Home Depot seguía un enfoque triple: 1) excelente servicio al cliente, 2) precios bajos todos los días y 3) amplia gama de productos.

Cada tienda Home Depot daba servicio a 100,000 hogares con un ingreso medio de 45,000 dólares, de los cuales 75% estaba ocupado por sus propietarios. En 1997 Home Depot respondió a los factores demográficos de ciertos mercados mediante la ampliación de sus horarios de servicio a 24 horas al día en 15 tiendas.

Simultáneamente siguió introduciendo o mejorando varios programas de mercadería durante el año fiscal 1997. Entre estos programas clave estaba el compromiso continuo de la empresa de convertirse en el proveedor preferido de diversos clientes profesionales, tales como restauradores, carpinteros, plomeros, electricistas, profesionales de mantenimiento de edificios y diseñadores. De acuerdo con la administración, la empresa reaccionó a las necesidades de este grupo a través de la mejora e incremento de las cantidades de productos clave destinados a clientes profesionales. Además, evaluaba programas de productos adicionales y servicios relacionados diseñados para aumentar las ventas a clientes profesionales, como programas de ampliación del crédito comercial, servicios de entrega y más personal dedicado.

La empresa tenía un programa de ventas instaladas disponible en todas las tiendas de la empresa, que ofrecía diversos servicios. Como parte de su estrategia, autorizó a alrededor de 3500 proveedores de ventas instaladas que, como contratistas autorizados independientes, proporcionaran servicio a los clientes. Este programa estaba dirigido al cliente BIY, que compraba un producto, pero que no deseaba o no tenía la habilidad para instalarlo.

La construcción del nuevo Centro de Distribución de Importaciones (IDC, por sus siglas en inglés, Import Distribution Center) de la empresa, con sede en Savannah, Georgia, terminó en el año fiscal 1997. Construido con la intención de dar servicio a las tiendas de la empresa ubicadas al este de las Montañas Rocallosas, el IDC inició los envíos en abril de 1997 y, para fines del año fiscal 1997, servía a todas las tiendas meta. La instalación de 130,000 metros cuadrados tenía alrededor de 600 socios. El IDC permitía a la empresa importar directamente productos que no estaban disponibles para los clientes u ofrecer productos abastecidos en ese momento por importadores que actuaban como intermediarios. Otros beneficios incluían entregas de ida y vuelta más rápidas a las tiendas, costos más bajos y mejores controles de calidad que los que se podrían obtener si los productos se adquirieran a través de terceras partes importadoras.

La empresa patrocinó la "Serie Nacional de Exposición de Casa y Jardín de 1997". Reunir 16 de las exposiciones para consumidores más exitosas del país bajo un patrocinio nacional proporcionaba la cantidad máxima de exposición y apoyo a las ferias. Por medio de este patrocinio, la empresa desempeñaba un papel clave, pues daba a conocer al público en general los productos y servicios más innovadores de jardinería, diseño de interiores y mejoramiento del hogar.

Homer TLC, Inc., una subsidiaria indirecta de propiedad total de The Home Depot, Inc., era propietaria de las marcas registradas "The Home Depot" y "EXPO", así como del símbolo publicitario "Homer" y varios nombres de marcas privadas que la empresa utilizaba. Homer TLC, Inc. otorgó a las subsidiarias operativas de la empresa el derecho de usar esta propiedad intelectual. La administración consideraba que los derechos de la empresa sobre esta propiedad intelectual eran un activo importante.

Home Depot era la única tienda minorista con grandes volúmenes de ventas que ofrecía otros productos exclusivos de excelente calidad, como pisos laminados Pergo®, pinturas Ralph Lauren® y fertilizante Vigoro®. Cada uno de estos productos distinguía a Home Depot de sus competidores y proporcionaba a sus clientes una mejor selección de productos. Los productos patentados de Home Depot

incluían las pinturas Behr Premium Plus, los ventiladores de techo y productos de iluminación Hampton Bay, las herramientas Husky y las podadoras de césped Scott's. Estos productos patentados proporcionaban a sus clientes un producto de calidad a un precio económico y con frecuencia satisfacían una necesidad ausente en las ofertas de productos.

Después del éxito de librería de Home Depot, *Home Improvement 1-2-3*™, la empresa publicó recientemente *Outdoor Projects 1-2-3*™, el libro sobre consejos prácticos más reciente de la empresa de venta en las tiendas Home Depot y librerías. Durante los últimos tres años, Home Depot ha patrocinado *HouseSmart with Lynette Jennings*™, uno de los programas más populares del Discovery Channel®. La empresa planeaba alcanzar a los futuros propietarios de casas en 1998 por medio de *Homer's Workshop*™, el primer programa de televisión infantil orientado a proyectos y consejos prácticos.

Estrategia de conglomerado

La estrategia de conglomerado se ha usado para facilitar el agresivo programa de expansión de Home Depot. La empresa ha canibalizado intencionalmente las ventas de sus tiendas existentes, pues abrió otras dos tiendas en la misma área de mercado. El efecto a corto plazo era la disminución de las ventas, pero se creaba una ventaja estratégica debido a que se levantaba una barrera de entrada para los competidores. Reducía la aglomeración en las tiendas existentes y también permitía a la empresa dividir sus costos de publicidad y distribución entre una mayor base de tiendas, lo cual reducía los costos de ventas, generales y administrativos. La utilidad bruta de la empresa en 1997 fue de 28.1%.

Servicio al cliente

La disponibilidad del personal de ventas para atender las necesidades de los clientes era uno de los objetivos claros de la estrategia de servicio al cliente de Home Depot.

El servicio al cliente distinguía a la empresa de sus competidores. La plantilla de empleados altamente calificados y serviciales, los cursos profesionales y las exhibiciones dentro de las tiendas han desarrollado un enfoque de servicio al cliente que se conoce como "cultivo de clientes". Este enfoque daba al cliente DIY el apoyo y la confianza de que ningún proyecto era superior a sus capacidades si tenía al personal de Home Depot a su disposición.

Los empleados iban más allá de simplemente recomendar los productos, herramientas y materiales apropiados. El personal de ventas cultivaba al cliente mediante la demostración de métodos y técnicas para llevar a cabo el trabajo de manera segura y eficiente. Este aspecto único del servicio de la empresa también servía como un mecanismo de retroalimentación, ya que los empleados ayudaban al siguiente cliente a aprender de los éxitos y errores del anterior.

Todas las tiendas ofrecían talleres prácticos sobre proyectos, como remodelación de cocinas, plomería básica, instalación de azulejos y otras actividades en las que habían mostrado interés los clientes de una localidad en particular. Los talleres, impartidos principalmente durante los fines de semana, variaban en duración, la cual dependía de su complejidad. Sólo los miembros del personal más experimentados, muchos de los cuales fueron anteriormente hábiles artesanos, daban clases en estos talleres. La promoción de los talleres se hacía dentro de las tiendas y a través de publicidad por correo directo.

En muchas tiendas los clientes podían rentar camiones por hora usando el servicio exclusivo de renta de camiones de Home Depot, Load 'N Go™. La empresa también amplió un servicio de renta de herramientas a más tiendas durante el año fiscal de 1998. Además, las capacidades de pedidos especiales de la empresa mejoraron debido en parte a la adquisición en noviembre de 1997 de las tiendas National Blind & Wallpaper Factory y Habitat Wallpaper & Blinds, que se convirtieron en subsidiarias de propiedad total de Home Depot. Cuando se integraron a las tiendas a principios del año fiscal de 1998, los sistemas innovadores de pedidos de estas empresas dieron a Home Depot la capacidad de manejar pedidos especiales de papel tapiz y persianas de manera más conveniente, eficiente y rentable para los clientes.

Estrategia de precios

Home Depot destacaba su compromiso con los “Precios bajos todos los días”. Este concepto significaba precios bajos en general y menos ventas de rebaja. Para garantizar este enfoque, Home Depot contrató compradores profesionales para verificar regularmente los precios de los competidores.

Una de las razones principales por las que Home Depot podía vender hasta 25% más barato que la competencia era la relación de dependencia con sus proveedores. La empresa hacía negocios con aproximadamente 5700 de ellos, la mayoría de los cuales eran fabricantes. Una encuesta confidencial que Shapiro and Associates llevó a cabo entre fabricantes descubrió que Home Depot “superaba al cliente más exigente”. Sobre todo la empresa exigía respetar las fechas de envío. Los fabricantes coincidían en que el incremento del volumen de ventas compensaba las concesiones que hacían a Home Depot.

Productos

Una tienda típica Home Depot mantenía en existencias entre 40,000 y 50,000 productos, e incluía variaciones en color y tamaño. Entre los productos había diferentes tipos de materiales para la construcción, productos de mejoramiento del hogar y artículos de jardinería. Además, las tiendas ofrecían servicios de instalación de muchos productos. Cada una de ellas manejaba una amplia selección de mercancías de marca registrada de excelente calidad, anunciadas a nivel nacional. La contribución de cada grupo de productos era la siguiente:[26]

	Porcentaje de ventas		
Grupo de productos	**Fin de año, 1 de febrero de 1998**	**Fin de año, 2 de febrero de 1997**	**Fin de año, 28 de enero de 1996**
Artículos de plomería, calefacción, iluminación y electricidad	27.1	27.4	27.7
Materiales para la construcción, madera, pisos y coberturas de pared	34.2	34.0	33.9
Equipo y herramientas	13.5	13.4	13.2
Artículos de temporada y especialidad	14.8	14.7	14.8
Pintura y otros	10.4	10.5	10.4
	100.0	100.0	100.0

La empresa se abastecía de mercancías a través de 5700 proveedores a nivel mundial, ninguno de los cuales suministraba más del 5% del total de las compras.

Perfil de la tienda promedio

Según Bob Evans, de la División de Planificación de tiendas de Home Depot, todas ellas eran propiedad de la empresa, no eran franquiciadas y la mayoría eran independientes, construidas de acuerdo con los estándares de Home Depot.

En 1997 Home Depot era propietaria de 74% de sus edificios y rentaba el resto. Marcus planeó incrementar el porcentaje de propiedad de la empresa. En 1989, ésta poseía sólo alrededor de 40% de sus instalaciones. Aunque la empresa prefería ubicaciones rodeadas de centros comerciales, Marcus insistía en que no estaba interesada en formar parte de un centro comercial. Las tiendas se ubicaban en áreas suburbanas pobladas por miembros del mercado meta de Home Depot. La propiedad de las instalaciones le proporcionaba mayor control operativo y flexibilidad, una pérdida de ocupación generalmente más baja y algunas otras ventajas económicas. El tiempo de construcción dependía de las condiciones del sitio, requerimientos locales especiales y factores relacionados. De acuerdo con Evans, construir una tienda puede requerir hasta un año, lo cual depende de que sea necesario “mover una montaña, rellenar un cañón, nivelar un bosque o de la cantidad de tortugas de tierra que debemos reubicar”.

Los estándares de construcción en ese momento eran de 10,000 metros cuadrados por cada tienda y de 1500 a 2500 metros cuadrados de espacio de venta exterior para el departamento de jardinería. Sin embargo, las tiendas varían porque la empresa "hará que la tienda se adapte al terreno" y muchas de las instalaciones originales se ubicaban en un espacio arrendado en centros comerciales dispuestos en franja. Home Depot aumentó el tamaño de su tienda promedio de 9000 a 10,000 metros cuadrados, con un espacio de venta exterior (jardín) de 1800 a 2600 metros cuadrados. Las ventas promedio ponderadas por pie cuadrado fueron de 406, 398, 390, 404 y 398 dólares en 1997, 1996, 1995, 1994 y 1993, respectivamente. Las ventas semanales promedio ponderadas por tienda operativa fueron de 829,000, 803,000, 787,000 y 802,000 y 764,000 dólares en 1997, 1996, 1995, 1994 y 1993, respectivamente. Aunque a Marcus le hubiera gustado que las tiendas tuvieran en promedio 11,000 metros cuadrados, Evans comentó que "lo que más construimos son instalaciones con un área de 9000 metros cuadrados". Algunas tiendas tenían miles de clientes por semana y "se abarrotaban demasiado", según Evans. Marcus calculaba que "en algunos casos, tenemos entre 25,000 y 30,000 personas caminando por una tienda por semana".

Debido al gran número de clientes, las tiendas más antiguas se han remodelado gradualmente o reemplazado por otras nuevas con el propósito de agregar espacio para las nuevas mercancías, aumentar el espacio de ventas de las mercancías existentes y, en ocasiones, añadir más pasillos interiores y más espacio de estacionamiento.

Debido a que las actividades de mercadería e inventario se organizaban centralmente, la mezcla de productos variaba de manera ligera de una tienda a otra. Sin embargo, cada una presentaba el estilo Home Depot: estantes para bodega, amplios pasillos con piso de concreto, exhibiciones para promover artículos en venta y los letreros naranja, siempre presentes, que indicaban los respectivos departamentos. La mayoría de las tiendas tenía letreros en cada pasillo para ayudar a los clientes a ubicar lo que buscaban. Existían departamentos de compras regionales para mantener las tiendas bien abastecidas, prefiriéndolos en vez de un departamento corporativo central "ya que los materiales para el mejoramiento del hogar que se requerían en el suroeste diferían algo de los que se necesitaban en el noreste".

Sistemas de información

Cada tienda estaba equipada con un sistema computarizado de punto de venta, un sistema electrónico de detección de código de barras y un servidor UNIX. La administración consideraba que estos sistemas proporcionaban al cliente un cobro eficiente en cajas (con una tasa aproximada de 90% de productos legibles por medio de escáner), administración de inventarios en tiendas, reabastecimiento rápido de pedidos, apoyo para la planificación de la mano de obra e información sobre el movimiento de artículos. Cajas registradoras más rápidas, así como un nuevo sistema de aprobación de cheques y un nuevo formato de recibos agilizaron las transacciones. Para dar un mejor servicio al número cada vez mayor de clientes que solicitaban crédito, el tiempo del proceso de aprobación del cobro con tarjeta de crédito se redujo a menos de 30 segundos. La información sobre las tiendas se transmitía a las computadoras del Centro de Apoyo a Tiendas a través de una red de retransmisión de tramas con base terrestre. Estas computadoras proporcionaban apoyo a las funciones corporativas, financieras, de mercaderías y otras de gestión interna.

La empresa evaluaba y actualizaba continuamente sus sistemas de información para apoyar su crecimiento, reducir y controlar sus costos y permitir una mejor toma de decisiones. Además, logró una eficiencia todavía mayor como resultado de su programa de Intercambio Electrónico de Datos (EDI). La mayoría de los proveedores de gran volumen de la empresa participaban en el programa EDI. Este programa, que no requería papel, procesaba electrónicamente los pedidos desde las oficinas de compras hasta los proveedores, avisaba a las tiendas cuando las mercancías estaban por llegar y transmitía datos de facturación de los proveedores y vehículos de transporte al Centro de Apoyo a Tiendas. Además, durante el año fiscal 1997, la empresa siguió desarrollando nuevos sistemas informáticos para facilitar y mejorar el reabastecimiento de pedidos de productos en sus tiendas.[27]

El problema del año 2000

En ese momento, la empresa enfrentaba una situación universal conocida comúnmente como "el problema del año 2000". Este problema se refería a la incapacidad de ciertos programas de software infor-

mático para reconocer y procesar adecuadamente información de fechas a partir del año 2000 en adelante. Durante el año fiscal 1997, la empresa desarrolló un plan para dedicar los recursos necesarios para identificar y modificar sistemas afectados por el problema del año 2000 o implementar, de manera oportuna, nuevos sistemas que fueran compatibles con el año. No se esperaba que el costo de ejecución de este plan produjera un efecto material en los resultados de las operaciones o en la condición financiera de la empresa. Además, la empresa contactó a sus principales proveedores para tener la seguridad de que estaban conscientes del problema que se avecinaba. Si la empresa y sus proveedores no tenían capacidad para resolver los problemas relacionados con el año 2000 de manera oportuna, se podía ocasionar un grave riesgo financiero.[28]

Recursos humanos[29]

Home Depot era reconocida por sus políticas progresistas de recursos humanos, que destacaban la importancia del individuo para el éxito de las operaciones de la empresa.

Reclutamiento y selección

A través de todo el proceso de reclutamiento, Home Depot buscaba personal que tuviera un compromiso con la excelencia. Además, la administración reconocía que era decisivo tener la cantidad adecuada de personal, en los empleos correctos, en el momento oportuno. La población de empleados variaba grandemente entre tiendas, variación que dependía del tamaño de la tienda, el volumen de ventas y la temporada del año. En invierno, una tienda podía tener menos de 75 empleados y en la primavera agregar otros 25 a 40. Algunas de las tiendas más grandes del noreste tenían hasta 280 empleados, 90% de los cuales eran de tiempo completo.

Cuando se inauguraba una tienda, atraía solicitudes a través de anuncios publicados en periódicos locales y revistas comerciales como *Home Center News*. Una nueva tienda recibía generalmente varios miles de solicitudes. Cuando se necesitaban trabajadores de temporada y suplentes, se colocaban letreros en la entrada de los locales para solicitar empleados. Otra fuente eran los candidatos que llegaban por sí solos: para ellos había solicitudes disponibles en el mostrador de servicio al cliente en todo momento. No existía ningún programa formal para alentar a los empleados a referir a sus amigos en busca de empleo. A nivel directivo, la empresa prefería contratar empleados en el nivel de asistente administrativo, a los cuales se capacitaba para ascender a administrador de tienda y a puestos más altos. Históricamente, la empresa contrataba con frecuencia talento externo para puestos de alta dirección. Ahora que la empresa había crecido, creía que, siempre que fuera posible, los directivos debían ascender a través de la jerarquía, aunque ocasionalmente se contrataban directivos externos. Para apoyar su infraestructura creciente, Steven Messana servía como Vicepresidente Senior de Recursos humanos.

Se programaba una entrevista al día por semana; sin embargo, si alguien con experiencia comercial presentaba una solicitud, se podía realizar una entrevista en ese momento. La experiencia "comercial" incluía ventas al detalle, construcción, hágalo usted mismo o herramientas. La empresa tendía a buscar personas mayores que aportaran al puesto un alto nivel de conocimiento y madurez. Además de la experiencia, Home Depot trataba de reclutar empleados con una historia laboral estable, que tuvieran una actitud positiva, que fueran entusiastas, extrovertidos y muy trabajadores.

El proceso de selección incluía pruebas previas al empleo (honestidad, matemáticas y drogas). Las tiendas exhibían letreros en las ventanas que decían que no solicitara empleo ninguna persona que usara drogas. Las entrevistas las llevaban a cabo tres o cuatro personas: un entrevistador inicial, el asistente de dirección en operaciones, un asistente administrativo y otro del administrador de tienda. Se realizaban verificaciones de las referencias antes de ofrecer el empleo. Se realizaban verificaciones más profundas de los antecedentes (financieros, criminales) de candidatos a puestos directivos.

Para tener la seguridad de que seleccionaba al personal mejor calificado, durante el año fiscal 1997, la empresa diseñó un sistema automatizado patentado para identificar a los mejores candidatos a los puestos de socios de ventas en tiendas. Este sistema, que fue sometido a una prueba de validación exhaustiva, seleccionaba candidatos que tuvieran las competencias y características inherentes a los

mejores socios de ventas de Home Depot. La empresa planeaba usar este sistema para evaluar otros puestos en el futuro.

Retención de empleados

La rotación de empleados variaba de una tienda a otra. En el primer año de operaciones, la rotación era de 60 a 70%, pero disminuiría por debajo de 30% en años futuros. La meta de la empresa era reducir la rotación a menos de 20%. Las principales causas de rotación eran estudiantes que regresaban a clases, empleados despedidos por un mal desempeño y comerciantes que consideraban a Home Depot como un trabajo temporal (con frecuencia regresaban a su oficio para conseguir un puesto en el que pudieran ganar hasta 50,000 dólares anuales). Muy pocas personas dejaban la organización buscando "pastos más verdes" en la industria de las ventas al detalle.

El desarrollo de carreras se abordaba formalmente durante revisiones de desempeño semestrales, en las que los empleados y administradores establecían de manera conjunta las metas y los planes de desarrollo. La empresa estaba comprometida con las promociones internas y tenía un programa formal de publicación de los puestos disponibles en la empresa. Las listas de puestos vacantes se preparaban a nivel regional y se distribuían a las tiendas. Los administradores de éstas eran promovidos desde dentro. Se usaban planes de acción afirmativa para aumentar la representación de mujeres y minorías.

Compensación

Los empleados recibían un salario directo. Bernard Marcus decía que "cuando caiga muerto con una manzana en la boca será el día en que pagaremos comisiones. Si usted paga comisiones significa que el pequeño cliente no vale nada". La mayoría de los empleados de nivel directivo eran candidatos para recibir bonos con base en factores como el rendimiento sobre los activos de una tienda y ventas contra presupuesto. Los asistentes administrativos podían recibir hasta 25% de su salario base en bonos y los administradores de tiendas podían ganar hasta 50% más si el rendimiento de sus tiendas lo justificaba. Los administradores de tiendas ganaban entre 50,000 y 120,000 dólares. El empleado típico ganaba de 10 a 14 dólares por hora.

Durante el año fiscal 1988, la empresa estableció un Plan de Propiedad de Acciones para Empleados (ESOP) apalancado, que cubría a casi todo su personal de tiempo completo. En 1989, la empresa hizo su contribución inicial de 6 millones de dólares al ESOP, lo que representaba alrededor de 0.05 dólares por acción. Financiado completamente por la empresa, el ESOP se estableció para proporcionar seguridad adicional para el retiro de empleados y reducir, al mismo tiempo, el ingreso gravable y desalentar los intentos hostiles de toma de control. El 1 de febrero de 1998, el ESOP tenía un total de 10,161,272 acciones comunes de la empresa en un fondo para los participantes del plan. Además, la administración hacía contribuciones anuales al ESOP a discreción de la junta directiva. Todos los empleados que eran candidatos al ESOP tenían derecho a recibir una porción considerable de su salario anual en participación de las utilidades. Tim Sparks, de 31 años, que empezó como acomodador de los automóviles de los clientes en el estacionamiento a la edad de 19 años y administraba una tienda en Jacksonville, Florida, comentó: "mi padre cultivaba cacahuates en Alabama. Era extremadamente pobre. ¿Dónde más podría un hijo pasar de eso a ser millonario?".

Los programas de reconocimiento destacaban el excelente servicio al cliente, el aumento de las ventas, la seguridad, los ahorros en costos y la duración del servicio. Medallas, premios en efectivo y otros premios se entregaban en las reuniones mensuales de grupo.

La comunicación era la clave por medio de la cual Home Depot perpetuaba su cultura y retenía a su personal. Esa cultura incluía un ambiente en el que los empleados se sentían felices, productivos y seguros. La empresa los convencía de contribuir al éxito de Home Depot, pues le proporcionaban un rendimiento sobre sus activos. El ambiente evitaba la burocracia, era informal e intenso y fomentaba la honestidad y la toma de riesgos. Cada tienda tenía una fuerte política de puertas abiertas y un administrador dedicaba de dos a tres horas a analizar un problema con un empleado.

La administración era igualmente accesible a los empleados por medio de visitas frecuentes a las tiendas. Trimestralmente se transmitía un programa de televisión interno, "Desayunando con Bernie y Arthur". Los empleados hacían preguntas improvisadas. Los administradores de departamento se reu-

nían semanalmente con los empleados para proporcionar información nueva y solicitar retroalimentación. Las opiniones de los trabajadores también eran importantes para la alta dirección. Cuando la empresa planeaba abrir el día de Año Nuevo, los empleados votaban para cerrar y se imponían. Cuando la empresa elaboró un manual de capacitación para cobrar en caja, un cajero de la tienda de Jacksonville ayudó a escribirlo. Las gráficas de ventas internas se colocaban en una pizarra de anuncios de tal manera que los empleados pudieran comparar su tienda con las demás de la región.

Capacitación

Home Depot creía que los vendedores expertos eran una de las claves del éxito de la empresa y dedicaba mucho tiempo capacitándolos hasta "sudar naranja". Los que llamaban a las oficinas centrales descubrían que los directivos corporativos dedicaban la mayor parte de su tiempo a capacitar empleados en las tiendas. "Enseñamos de arriba abajo y los que no pueden enseñar no se convierten en ejecutivos", afirmó uno de los altos directivos. Los costos de capacitación para abrir una nueva tienda oscilaban entre 400,000 y 500,000 dólares.

Los empleados regulares recibían una capacitación tanto formal como en el trabajo. Se impartían clases sobre conocimiento de productos (se proporcionaba al empleado un "conocimiento total de los productos… que incluía todas las destrezas que un comerciante debería tener"); conceptos de mercadería y ventas (de tal manera que pudieran estar seguros de que un cliente tendría y compraría todo lo necesario para completar un proyecto); administración del tiempo; asuntos de personal; seguridad y protección y cómo interpretar los diversos informes de la empresa generados internamente.

Cada empleado debía recibir una orientación rigurosa durante una semana, que introducía a los de primer ingreso a la cultura de Home Depot. Para tener la seguridad de que los empleados estaban convencidos del compromiso de la empresa, Bernard Marcus, Arthur Blank y Ron Brill condujeron muchas de las sesiones de capacitación de la administración. Posteriormente, los nuevos empleados acompañaban a un socio experimentado en las tiendas para obtener conocimiento de primera mano sobre el servicio al cliente y las operaciones generales de la tienda. Se capacitaban durante cuatro semanas en promedio antes de trabajar por su propia cuenta. Aun entonces, cuando no había otros clientes en el departamento, los empleados de primer ingreso observaban al personal más experimentado interactuar con clientes para aprender más sobre productos, ventas y servicio al cliente. Además, eran capacitados en varias tareas para trabajar en distintos departamentos e incluso los cajeros aprendían a trabajar en el piso de ventas.

La Red de Televisión de Home Depot permitía a la empresa transmitir políticas y filosofías, mejoramientos de productos, etc. Con capacidad para dirigirse a audiencias especiales o masivas, las posibilidades de capacitación eran interminables. El hecho de que los programas se transmitieran en vivo y que se permitiese la entrada de llamadas telefónicas, aumentaba su efecto y hacía posible la interacción.

Según la administración, los programas de capacitación de Home Depot eran decisivos para proporcionar a los socios los conocimientos que requerían para servir a los clientes. Durante el año fiscal 1997, la empresa realizó varios cambios a sus programas de recursos humanos y capacitación con el fin de preparar y apoyar sus planes de crecimiento futuros. Para satisfacer las necesidades específicas de crecimiento de sus divisiones, los nuevos directores de recursos humanos eran responsables de áreas como reclutamiento, dotación de personal, relaciones con los empleados y desarrollo directivo en sus divisiones. Además, debían implementar programas de capacitación en tiendas que pudieran tomar los socios de ventas de primer ingreso desde el nivel básico hasta convertirse en expertos de proyectos y, finalmente, en maestros de sus respectivos departamentos.

Empleados

Hasta fines de enero de 1998, la empresa tenía alrededor de 125,000 empleados, de los cuales aproximadamente 7900 eran asalariados y el resto trabajaba por hora. Cerca de 76% de los empleados de la empresa estaban contratados de tiempo completo. No había sindicatos. La empresa nunca ha sufrido una huelga laboral.

Industria y competidores

Industria de ventas al detalle de suministros para la construcción

La industria de ventas al detalle de suministros para la construcción dejaba de ser una industria caracterizada por establecimientos pequeños operados de manera independiente para convertirse en una industria dominada por cadenas regionales y nacionales con amplias supertiendas. Home Depot desarrolló el concepto de una supertienda de descuento de mejoramiento del hogar estilo bodega, diseñada para ser de todo para todas las personas. El principal rival de Home Depot era Lowe's, que había reemplazado sus tiendas más antiguas y pequeñas con nuevas supertiendas. Otras empresas de la industria enfrentaban el reto remodelando sus tiendas y centrándose en segmentos de nicho, aunque algunas se vieron obligadas a cerrar tiendas en vista de la creciente competencia.

En 1997, la industria de ventas al detalle de suministros para la construcción mostró resultados mezclados. Las empresas más fuertes (Home Depot y Lowe's) se fortalecieron aún más y las débiles batallaron. Las dos operaciones más grandes, Lowe's y Home Depot, extendieron su dominio, especialmente en el segmento del mercado "Hágalo usted mismo" (DIY) (vea el **cuadro 5**). Las pequeñas tiendas regionales, como Grossman en el noreste, fueron liquidadas.

El 1997, Leonard Green & Partners adquirieron tanto Hechinger como Builders Square, que anteriormente pertenecían y habían sido fundadas por Kmart, en un esfuerzo por transformar las dos cadenas en dificultades en una cadena rentable.[30]

La industria de ventas al detalle de suministros para la construcción prestaba servicio a dos clientes distintos: al contratista profesional de la construcción y al propietario de casas DIY. El cliente DIY había adquirido importancia durante los últimos años. Los principales competidores de Home Depot eran:

- **Hechinger** se ubicaba en los estados del Atlántico Medio y en ese tiempo fue adquirida por Leonard Green & Partners. La empresa tuvo problemas financieros durante varios años antes de su adquisición.
- **Lowe's** tenía 442 tiendas en 22 estados y en esa época se estableció en grandes áreas metropolitanas: Dallas y Atlanta. La empresa desarrolló centros de distribución regionales para dar un mejor servicio a sus mercados en crecimiento. Las ventas de Lowe's en 1997 se estimaron en 10,190,000,000 de dólares, esto es, ocupó el segundo lugar por debajo de Home Depot, que, en ese año, tuvo ventas por 24,156,000,000 de dólares (vea el **cuadro 5**).
- **BMC** recibió el nuevo nombre de Building Materials Holding Corporation. La empresa tenía más de 50 tiendas en diez estados del oeste de Estados Unidos y se centraba en el segmento de mercado de contratistas profesionales.
- **Hughes Supply** contaba con 310 tiendas, principalmente en Florida, Georgia y otros estados del sureste de Estados Unidos. Las ventas de 1997 se estimaron en 1,810,000,000 de dólares. La empresa realizó 13 adquisiciones en 1996, las cuales agregaron alrededor de 340 millones de dólares a su base de ventas. Después de estas adquisiciones, Hughes se encontraba en nuevos territorios: norte del estado de Nueva York y California. La empresa se centraba en el segmento de mercado de contratistas profesionales (vea el **cuadro 5**).
- **Wolohan Lumber** tenía 58 tiendas situadas en Illinois, Indiana, Kentucky, Ohio y Wisconsin. La estrategia de la empresa era centrarse en el segmento de mercado de contratistas profesionales. Las ventas de 1997 se estimaron en 425,000,000 millones de dólares (vea el **cuadro 5**).

El **cuadro 5** proporciona un resumen de información clave sobre estas empresas.

La industria no tenía barreras de entrada en forma de patentes o tecnología especial. Sin embargo, existía una importante curva de aprendizaje relacionada con la administración eficiente de una tienda de 9000 metros cuadrados. Las bodegas supertiendas trataban de dar servicio a todos los segmentos de mercado, pero se habían orientado cada vez más hacia el cliente. Debido a esta tendencia, los competidores más pequeños centraban sus estrategias en el segmento de mercado de constructores profesionales.[31]

Eagle Hardware & Garden de Seattle, Washington, operaba 24 tiendas de mejoramiento del hogar. Su fundador, David Heerensperger, vio la entrada de Home Depot a Seattle como una "guerra". Él

Cuadro 5 Industria de ventas al detalle de suministros para la construcción

A. Competidores

	Número de tiendas		Ventas en millones ($)			
Empresa	**2000–2002**	**1997**	**2000–2002**	**1998**	**1997**	**1996**
Homebase, Inc.	105	84	$ 1,900.0	$ 1,500.0	$ 1,465.0	$ 1,448.8
Home Depot	**1,050**	**624**	**54,000.0**	**30,100.0**	**24,600.0**	**19,535.0**
Hughes Supply	362	310	2,500.0	1,960.0	1,810.0	1,516.1
Lowe's Companies	620	442	17,500.0	11,900.0	10,190.0	8,600.2
Woloham Lumber	75	58	620.0	410.0	425.0	430.4
Totales y promedios de la industria			$66,000.0	$42,000.0	$38,050.0	$33,287.0

	Utilidad neta en millones ($)				Márgenes de utilidad neta %			
Empresa	**2000–2002**	**1998**	**1997**	**1996**	**2000–2002**	**1998**	**1997**	**1996**
Homebase, Inc.	$ 38.0	$ 24.0	$ 21.0	$ 21.4	2.0%	1.6%	1.4%	1.5%
Home Depot	**2,790.0**	**1,455.0**	**1,160.0**	**937.7**	**5.2**	**4.8**	**4.7**	**4.8**
Hughes Supply	70.0	50.0	40.0	32.5	—	2.6	2.2	2.1
Lowe's Companies	645.0	405.0	345.0	292.2	3.7	3.4	3.4	3.4
Woloham Lumber	12.5	6.0	5.0	6.7	—	1.5	1.2	1.6
Totales y promedios de la industria	$2,310.0	$1,510.0	$1,330.0	$1,287.2	3.6%	3.6%	3.5%	3.5%

B. Indicadores de la industria

	2000–2002	**1998**	**1997**	**1996**
Ventas en millones ($)	$66,000.0	$38,050.0	$33,287.0	$27,152.0
Número de tiendas	2,350	1,980	1,860	1,922
Utilidades netas en millones ($)	$ 2,310.0	$ 1,510.0	$ 1,330.0	$ 1,287.0
Margen de utilidad neta (%)	3.6%	3.6%	3.5%	3.6%

Nota: las cifras de 1998-2002 son proyecciones.

Fuente: Value Line *(16 de enero de 1998), pp. 884, 888-892.*

comentó: "nos tienen en la mira, pero somos como una espina clavada. Eagle es el primer centro para el hogar que no han aplastado por completo".[32]

Las tiendas Eagle tenían en promedio 12,000 metros cuadrados, en comparación con los 9500 de Home Depot. Eagle ofrecía otros servicios, principalmente, una sección de diseño personalizado, una estación gratuita de corte de cadenas, vallas y un centro de ideas donde los clientes podían ver cintas de video y demostraciones en vivo de técnicas de mejoramiento del hogar. Heerensperger comenzó a prepararse para la respuesta agresiva de Home Depot hace seis años. Surgió con un diseño de nuevas tiendas más iluminadas y elegantes que las de Home Depot. Tomó en cuenta a sus clientas mediante la reducción de las exhibiciones tipo estante.[33] Eagle construía las tiendas más grandes de la industria en los mercados de la Costa Oeste y Noroeste. Además, planeaba mantener una estrategia de crecimiento dirigido.

Según Ronald Pastore, un experto en bienes raíces, "entre 1992 y 1994, se construyeron tiendas minoristas con grandes volúmenes de ventas (como Wal-Mart y Home Depot) en 55% de todo el nuevo espacio de ventas".[34] En 1994, estas tiendas representaban 80% de todas las tiendas nuevas.

La construcción de nuevos espacios de ventas durante los últimos 20 años ha mostrado un ritmo desenfrenado. La provisión de espacio de ventas a nivel nacional era de 1.7 metros cuadrados por per-

sona, lo cual era más del doble del nivel de hace 20 años y excedía con mucho al crecimiento de la población durante el mismo periodo. Christopher Niehaus, banquero inversionista en bienes raíces, comentó: “Esa cifra es demasiado alta y debe disminuir”.[35] Él pronostica que el sector de descuento se dirige hacia la “‘mayor conmoción’ de las ventas al detalle debido a la construcción excesiva”.[36] Según Don McCrory, experto en bienes raíces, “nuestra pregunta es que si los arrendatarios con grandes volúmenes de ventas salen del negocio, ¿qué harán con las enormes construcciones?”[37]

El segmento profesional[38]

A principios del año fiscal 1997, Home Depot inició un estudio formal del mercado de clientes profesionales. Los hallazgos de este estudio indicaban claramente que había muchas oportunidades para aumentar su presencia en el mercado profesional que se acoplaba con el negocio principal de la empresa. El estudio también indicaba que muchas de estas oportunidades se podían captar dentro de sus tiendas.

En Estados Unidos, las ventas estimadas a clientes profesionales a través de todos los canales sumaban alrededor de 265,000 millones de dólares en 1997, una cifra considerablemente mayor que los 100,000 millones de dólares del mercado “Hágalo usted mismo”. Excluyendo al sector industrial pesado, la mayor parte del cual estaba fuera del negocio principal de Home Depot, para la empresa, las oportunidades del mercado profesional sumaban un total aproximado de 215,000 millones de dólares. En 1998, la participación de Home Depot en este mercado era menor de 4%.

El enfoque inicial para el crecimiento de las ventas en el mercado profesional apuntaba hacia el cliente profesional que ya compraba en las tiendas Home Depot, aunque también realizaba compras en otros establecimientos minoristas y mayoristas. Al escuchar y responder a sus necesidades, la empresa intentaba convertir a Home Depot en el proveedor elegido por este cliente.

A finales del año fiscal 1997, Home Depot comenzó una evaluación en las tiendas del mercado de Austin, Texas, diseñada para incrementar las ventas a clientes profesionales y al mismo tiempo seguir atendiendo al fuerte mercado en crecimiento de clientes “Hágalo usted mismo”.

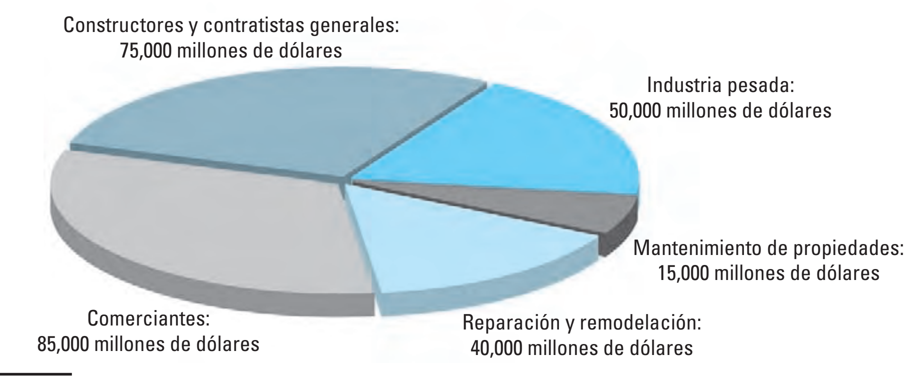
La evaluación en Austin incluyó más socios responsables principalmente de servir y fomentar las relaciones con el cliente profesional. Los clientes profesionales de estas tiendas fueron atendidos en un Mostrador de Servicio Profesional para satisfacer más rápidamente sus necesidades de productos y servicios. Además, para el cliente profesional estaban disponibles varios servicios personalizados, como mejores programas de pedidos y crédito y un menú de opciones de entrega de productos. La evaluación, que se ampliaría a otras tiendas en el año fiscal 1998, ayudó a la empresa a desarrollar y definir exitosamente su fórmula para servir al cliente profesional dentro de sus tiendas.

Había otras formas de alcanzar a estos clientes. Durante el año fiscal 1997, Home Depot distribuía su catálogo de suministros y equipo profesional ProBook™ para clientes profesionales a través de Norteamérica. El catálogo ProBook contenía más de 15,000 productos de sus tiendas, elegidos especialmente para administradores de mantenimiento de instalaciones y oficios de la construcción. Además, las iniciativas de crecimiento de mayor plazo incluían explorar oportunidades para dar servicio a clientes profesionales con necesidades más especializadas, a través de canales de distribución externos a las tiendas Home Depot.

El mercado total de clientes profesionales se estimaba en 265,000 millones de dólares en 1997 (vea el **cuadro 6**). El mercado de la industria pesada, con ventas estimadas de 50,000 millones de dólares, era tratado como un sector independiente. El mercado de clientes profesionales (215,000 millones de dólares) estaba integrado por cuatro subsectores: 1) comerciantes (85,000 millones de dólares), 2) constructores y contratistas generales (75,000 millones), 3) reparación y remodelación (40,000 millones) y 4) mantenimiento de propiedades (15,000 millones).

En 1996, el mercado meta de clientes profesionales estimado en 215,000 millones de dólares se podía dividir aún más por volumen de gastos. El cliente profesional típico de Home Depot era un profesional dedicado a las reparaciones y remodelaciones que compraba hasta 200,000 dólares de productos anualmente, pero que adquiría menos de 10% de este monto en la empresa. Home Depot planeaba captar más de las ventas a estos clientes mediante respuestas precisas a las necesidades distintivas de producto y servicio de este profesional (vea el **cuadro 7**).

Cuadro 6
Mercado de clientes profesionales



Fuente: The Home Depot Inc., Informe anual 1997, *p. 4*.

La empresa adquirió Maintenance Warehouse como parte de esta estrategia para penetrar en el mercado profesional.

Industria "Hágalo usted mismo" (DIY)

Home Depot ocupaba la posición número uno en la industria DIY, con ventas de 24,100 millones de dólares, más del doble de las ventas de su competidor más cercano, Lowe's Companies. Home Depot tenía aproximadamente 24% de participación de mercado. Claramente, la industria de 100,000 millones de dólares estaba extremadamente fragmentada. El sector seguía dominado por tiendas pequeñas y medianas, pues sólo participaba un puñado de las principales tiendas minoristas de 9000 metros cuadrados de superficie. Sin embargo, la tendencia se movía claramente en dirección de las tiendas más grandes, ya que empresas como Lowe's y Home Depot tenían éxito con este tipo de formato. A medida que estas empresas seguían introduciendo sus tiendas a gran velocidad, los analistas de la industria esperaban que ésta se consolidara con el paso del tiempo, con grandes tiendas minoristas que seguirían ganando participación a expensas de las cadenas DIY más pequeñas y menos eficientes.

Home Depot era considerada como la principal operadora de la industria DIY. La siguiente lista muestra los seis competidores principales en 1996. Sin embargo, con base en los planes de expansión anunciados por los competidores, Home Depot consideraba que el nivel de competencia directa aumentaría hasta 22%, de su base total de tiendas. El competidor más grande y formidable que Home Depot enfrentaba era la cadena de Carolina del Norte, Lowe's. Desde 1995, esta empresa había competi-

Cuadro 7
Perfil del mercado meta total estadounidense de clientes profesionales (215,000 millones de dólares)





Source: The Home Depot, Inc., Informe anual 1997, *p. 7*.

do de manera más directa con Home Depot en más ciudades, a medida que ambas empresas se expandían. Como Home Depot añadía más tiendas en el mercado de Lowe's, los analistas creían que ésta podía enfrentar una mayor presión en su margen de utilidades, que se había mantenido en 3.4% desde 1996. Debido a que Home Depot estaba geográficamente más dispersa que Lowe's y tenía una cartera de tiendas más equilibrada, podía ser más competitiva en precios en estos mercados. Las seis empresas más importantes de ventas al detalle de suministros para la construcción en 1996 eran las siguientes:

1. Home Depot
2. Lowe's Companies
3. Payless Cashways
4. Builders Square
5. Menard's
6. Hechinger

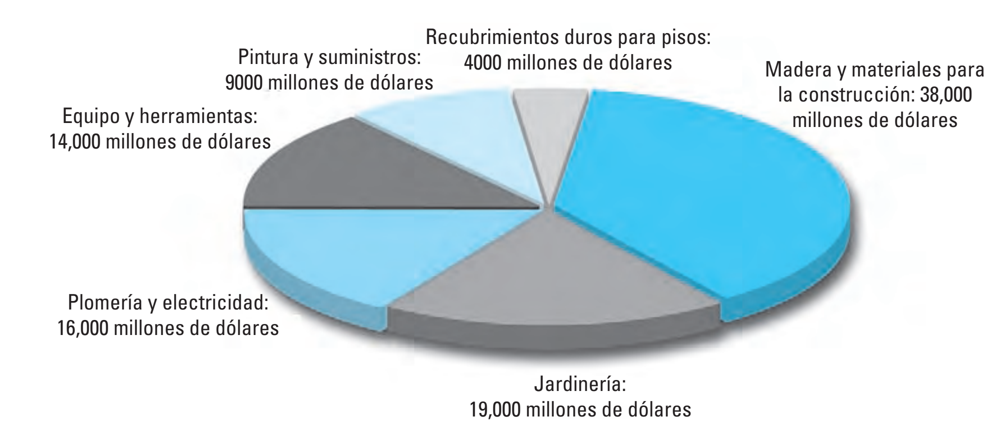
Otros competidores eran Sutherland Lumber, Wickes Lumber y Scotty's.

Los clientes "Hágalo usted mismo" gastaron aproximadamente 100,000 millones de dólares en productos de mejoramiento del hogar en 1997, 6% más que el año anterior. Este importantísimo grupo de clientes crecía en número y adquiría más confianza y capacidad para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del hogar cada año. Además, ocurrían cambios demográficos en este grupo de clientes que tenían importantes implicaciones para el futuro de la industria de mejoramiento del hogar. Home Depot se posicionaba para seguir aumentando su participación en este segmento de la industria a medida que ocurrían estos cambios.

La tasa de propiedad de casas en Estados Unidos seguía creciendo, ya que los compradores primerizos entraban al mercado de la vivienda a gran velocidad y los *baby boomers* se mudaban a casas más costosas y segundas casas. Durante 1997, las ventas de casas independientes existentes alcanzaron su nivel máximo registrado, mientras que las de casas independientes nuevas mostraron fuertes incrementos con relación a las ventas del año anterior. Además, algunos estudios mostraron que la edad promedio de las casas existentes seguía en aumento y que las personas pasaban más años de su vida en sus casas. Todas estas tendencias mejoraban las oportunidades de Home Depot de agregar nuevas tiendas a través de Norteamérica y, además, incrementar las ventas de sus tiendas existentes.[39]

El mercado DIY de 100,000 millones de dólares se divide en seis segmentos de mercado: 1) madera y materiales para la construcción, 2) jardinería, 3) plomería y electricidad, 4) equipo y herramientas, 5) pintura y suministros y 6) recubrimientos duros para pisos. El **cuadro 8** muestra las participaciones de estos segmentos de mercado.

Cuadro 8
Mercado "Hágalo usted mismo": 100,000 millones de dólares



Fuente: The Home Depot, Inc., Informe anual 1997, *p. 8*.

HomeBase, anteriormente HomeClub, fue adquirida en 1986 por Zayre Corporation, una cadena de tiendas minoristas de descuento. Fue consolidada con BJ's Wholesale Club bajo el nombre de Waban, Inc. Zayre vendió la empresa a accionistas el 14 de junio de 1989. En julio de 1997, Waban vendió la empresa a accionistas y ésta recibió el nombre de HomeBase. En 1997 la empresa tuvo que suscribir 27 millones de dólares para cubrir los cierres de tiendas. La empresa estaba cambiando su estrategia de una postura defensiva a una más agresiva, como acelerar un programa de remodelación de tiendas. Algunos analistas opinaron que "ésta es una industria extremadamente competitiva y los márgenes de utilidades son pequeños, así que sólo las empresas bien administradas prosperan y sobreviven". Y concluyeron: "vean a Kmart; la empresa no pudo administrar eficazmente a Builders Square y tuvo que venderla".[40]

Finanzas

El rendimiento de Home Depot durante diez años, según algunos indicadores financieros de crecimiento clave es el siguiente:

	Tasa de crecimiento compuesta	
Indicador financiero	**Anual de cinco años**	**Anual de diez años**
Ventas netas	27.6%	32.5%
Ganancias antes de impuestos	28.3	35.6
Ganancias netas	27.5	36.6
Total de activos	23.4	35.8
Capital de trabajo	19.9	33.6
Inventario de mercancías	30.8	32.8
Propiedad y equipo netos	32.3	38.8
Deuda a largo plazo	9.1	37.9
Patrimonio de los accionistas	25.2	36.3
Gastos de capital	28.4	32.8
Número de tiendas	23.9	23.6
Promedio del total de ventas semanales de la empresa	27.6	32.5
Número de transacciones de clientes	23.8	27.6
Venta promedio por transacción	$3.00	$3.70
Ventas promedio ponderadas por pie cuadrado	$1.00	$4.40

Estas tasas de crecimiento compuestas proporcionaron a los accionistas de Home Depot 48 trimestres consecutivos de crecimiento de ventas y ganancias. El año fiscal (FY, por sus siglas en inglés, *fiscal year*) de 1997 abarcó del 3 de febrero de 1997 al 1 de febrero de 1998.

El **cuadro 9** muestra que la venta promedio por transacción aumentó de 33.92 dólares en 1990 a 43.63 dólares en 1997, esto es, 28.7% . Durante el mismo periodo, el promedio del total de ventas semanales de la empresa aumentó de 72,000 a 465,000 dólares, es decir, 545.8% por tienda en operaciones. Las ventas semanales promedio ponderadas por tienda en operaciones aumentaron de 566,000 dólares en 1990 a 829,000 dólares en 1997, o 464.7%. Las ventas promedio ponderadas por pie cuadrado aumentaron de 322 dólares en 1990 a 406 dólares en 1997, es decir, 26.1%.

Si alguien hubiera invertido 1000 dólares en Home Depot el 30 de junio de 1982, la inversión habría tenido un valor de 152,479 dólares el 28 de junio de 1997. Sólo dos acciones superaban el rendimiento de Home Depot: Keane (321,022 dólares) y Mark IV Industries (269,265 dólares).

Los **cuadros 9, 10** y **11** presentan los detalles de los ingresos financieros y operativos seleccionados de diez años, el estado consolidado de ganancias y el estado financiero de la empresa.

Cuadro 9 **Detalles de los ingresos financieros y operativos seleccionados de diez años (montos en miles de dólares, excepto cuando se indique)**

	Tasa de crecimiento anual compuesta de cinco años	Tasa de crecimiento anual compuesta de diez años	Años fiscales[3]									
			1997	1996[1]	1995	1994	1993	1992	1991	1990[1]	1989	1988
Datos del estado de ganancias												
Ventas netas	27.6%	32.5%	$24,156	$19,535	$15,470	$12,477	$9,239	$7,148	$5,137	$3,815	$2,759	$2,000
Incremento de las ventas netas: %	—	—	23.7	26.3	24.0	35.0	29.2	39.2	34.6	38.3	38.0	37.6
Ganancias antes de impuestos[2]	28.3	35.6	2,002	1,535	1,195	980	737	576	396	260	182	126
Ganancias netas[2]	27.5	38.6	1,224	938	732	605	457	363	249	163	112	77
Incremento de las ganancias netas: %[2]	—	—	30.5	28.2	21.0	32.2	26.1	45.6	52.5	46.0	45.9	41.9
Ganancias diluidas por acción ($)[2-5]	24.4	31.0	1.64	1.29	1.02	0.88	0.67	0.55	0.39	0.30	0.21	0.15
Incremento de las ganancias diluidas por acción: %[2]	—	—	27.1	26.5	15.9	31.3	21.8	41.0	30.0	42.9	40.0	36.4
Número promedio ponderado de acciones comunes en circulación asumiendo la dilución[3,4]	1.7	4.6	762	732	717	714	711	699	662	608	574	519
Margen de utilidad bruta: porcentaje de ventas	—	—	28.1	27.8	27.7	27.9	27.7	27.6	28.1	27.9	27.8	27.0
Gastos operativos y de ventas de tiendas: porcentaje de ventas	—	—	17.8	18.0	18.0	17.8	17.6	17.4	18.1	18.2	18.3	17.8
Gastos previos a la apertura: porcentaje de ventas	—	—	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4
Gasto general y administrativo: porcentaje de ventas	—	—	1.7	1.7	1.7	1.8	2.0	2.1	2.3	2.4	2.5	2.4
Ingresos netos por intereses (gasto): porcentaje de ventas	—	—	—	0.1	0.1	(0.1)	0.3	0.4	0.3	(0.1)	(0.1)	(0.1)
Ganancias antes de impuestos: porcentaje de ventas[2]	—	—	8.3	7.9	7.7	7.8	8.0	8.1	7.7	6.8	6.6	6.3
Ganancias netas: porcentaje de ventas[2]	—	—	5.1	4.8	4.7	4.8	5.0	5.1	4.8	4.3	4.1	3.8
Datos del estado financiero e índices financieros												
Total de activos	23.4%	35.8%	$11,229	$9,342	$7,354	$5,778	$4,701	$3,932	$2,510	$1,640	$1,118	$699
Capital de trabajo	19.9	33.6	2,004	1,867	1,255	919	994	807	624	301	274	143
Inventarios de mercancías	30.8	32.8	3,602	2,708	2,180	1,749	1,293	940	662	509	381	294
Propiedad y equipo netos	32.3	38.8	6,509	5,437	4,461	3,397	2,371	1,608	1,255	879	514	332
Deuda a largo plazo	9.1	37.9	1,303	1,247	720	983	874	844	271	531	303	108
Patrimonio de los accionistas	25.2	36.3	7,098	5,955	4,988	3,442	2,814	2,304	1,691	683	512	383
Valor en libros por acción ($)[3]	22.9	31.2	9.70	8.26	6.97	5.06	4.17	3.46	2.67	1.29	0.99	0.75
Deuda de largo plazo a capital: %	—	—	18.4	20.9	14.4	28.6	31.1	36.6	16.0	77.7	59.1	28.1
Índice de solvencia	—	—	1.82:1	2.01:1	1.89:1	1.76:1	2.02:1	2.07:1	2.17:1	1.73:1	1.94:1	1.74:1

(continúa)

Cuadro 9 *(continúa)*

	Tasa de crecimiento anual compuesta de cinco años	Tasa de crecimiento anual compuesta de diez años	Años fiscales[3]									
			1997	1996[1]	1995	1994	1993	1992	1991	1990[1]	1989	1988
Rotación de inventarios	—	—	5.4x	5.6x	5.5x	5.7x	5.9x	6.3x	6.1x	6.0x	5.9x	5.8x
Retorno sobre el capital: %	—	—	19.5	18.8	21.3	21.5	19.9	21.5	36.5	31.9	29.2	23.9
Datos del estado de flujos de efectivo												
Depreciación y amortización	32.4%	38.8%	$283	$232	$181	$130	$90	$70	$52	$34	$21	$15
Gastos de capital	28.4	32.8	1,525	1,248	1,308	1,220	900	437	432	400	205	105
Dividendos en efectivo por acción ($)[3]	28.6	43.5	0.19	0.15	0.13	0.10	0.07	0.05	0.04	0.02	0.02	0.01
Datos de las tiendas[6]												
Número de tiendas	23.9%	23.6%	624	512	423	340	264	214	174	145	118	96
Número de estados	16.6	17.8	41	38	31	28	23	19	15	12	12	10
Número de provincias canadienses	—	—	4	3	3	3	—	—	—	—	—	—
Superficie útil al final del año (%)	26.0	26.8	66	54	44	35	26	21	16	13	10	8
Incremento de la superficie útil (%)	—	—	23.1	21.6	26.3	33.2	26.3	26.8	24.1	27.4	26.9	33.4
Superficie útil promedio por tienda (en miles)	1.6	2.6	106	105	105	103	100	98	95	92	88	86
Ventas de las tiendas y otros datos[6]												
Incremento de las ventas de tiendas comparables: %[7]	—	—	7	7	3	8	7	15	11	10	13	13
Promedio total de las ventas semanales de la empresa	27.6%	32.5%	$465	$369	$298	$240	$178	$137	$99	$72	$53	$38
Promedio ponderado de las ventas semanales por tienda en operaciones (en miles)	2.7	7.1	829	803	787	802	764	724	633	566	515	464
Promedio ponderado de las ventas por pie cuadrado ($)[7]	1.0	4.4	406	398	390	404	398	387	348	322	303	282
Número de transacciones de clientes	23.8	27.6	550	464	370	302	236	189	146	112	84	64
Venta promedio por transacción ($)	3.0	3.7	43.63	42.09	41.78	41.29	39.13	37.72	35.13	33.92	32.65	31.13
Número de socios al final del año (real)	26.2	29.9	124,400	98,100	80,800	67,300	50,600	38,900	28,000	21,500	17,500	13,000

Notas:

1. Los años fiscales 1996 y 1990 constaban de 53 semanas; todos los demás años reportados constaban de 52 semanas.
2. Excluye el efecto del cargo no recurrente de 104 millones de dólares del año fiscal 1997.
3. Todos los datos de acciones y por acción se han ajustado debido a una división de acciones de tres por dos realizada el 3 de julio de 1997.
4. Los datos de acciones y por acción se han reformulado debido a la adopción de la norma SFAS 128 "Earnings per Share" (Ganancias por acción).
5. Las ganancias diluidas por acción del año fiscal 1997, incluyendo el cargo no recurrente de 104 millones de dólares, fueron de 1.55 dólares.
6. Excluye a Maintenance Warehouse y National Blind and Wallpaper Factory.
7. Ajustadas para reflejar las primeras 52 semanas de los años fiscales con 53 semanas de 1996 y 1990.

Fuente: The Home Depot, Inc. Informe anual 1997, *primera página del anexo*.

Cuadro 10
Estado consolidado de ganancias: Home Depot, Inc.[1,2] (montos en millones de dólares, excepto los datos por acción)

Fin del año fiscal	1 de febrero de 1998	2 de febrero de 1997	28 de enero de 1996
Ventas netas	$24,156	$19,535	$15,470
Costo de las mercancías vendidas	17,375	14,101	11,184
Utilidad bruta	6,781	5,434	4,286
Gastos operativos			
Gastos operativos y de ventas de tiendas	4,287	3,521	2,784
Gastos previos a la apertura	65	55	52
Gastos generales y administrativos	413	324	270
Cargos no recurrentes	104	—	—
Total de gastos operativos	4,869	3,900	3,106
Ingresos operativos	1,912	1,534	1,180
Intereses a favor (gasto)			
Ingreso por intereses e inversión	44	25	19
Intereses a cargo	(42)	(16)	(4)
Intereses, netos	2	9	15
Interés minoritario	(16)	(8)	—
Ganancias antes de impuestos	1,898	1,535	1,195
Impuesto sobre la renta	738	597	463
Ganancias netas	$1,160	$938	$732
Ganancias básicas por acción	$1.59	$1.30	$1.03
Número promedio ponderado de acciones comunes en circulación	729	719	709
Ganancias diluidas por acción	$1.55	$1.29	$1.02
Número promedio ponderado de acciones comunes en circulación considerando la dilución	762	732	717

Notas:
1. El año fiscal (FY) de 1997 abarcó del 3 de febrero de 1997 al 1 de febrero de 1998.
2. Las notas se eliminaron.

Fuente: The Home Depot, Inc., Informe anual 1997, *p. 21*.

Cuadro 11
Estado financiero consolidado: Home Depot, Inc.[1,2] (monto en millones de dólares, excepto los datos por acción)

Fin del año fiscal	1 de febrero de 1998	2 de febrero 1997
Activos		
Activos circulantes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$172	$146
Inversiones a corto plazo, incluyendo los vencimientos corrientes de inversiones a largo plazo	2	413
Cuentas por cobrar, netas	556	388
Inventarios de mercancías	3,602	2,708
Otros activos circulantes	128	54
Total de activos circulantes	4,460	3,709
Propiedad y equipo, al costo		
Terreno	2,194	1,855
Edificios	3,041	2,470
Muebles, accesorios y equipo	1,370	1,084
Mejoramientos de propiedades arrendadas	383	340
Construcciones en progreso	336	284
Arrendamientos de capital	163	117
	7,487	6,150
Menos depreciación y amortización acumuladas	978	713
Propiedad y equipo netos	6,509	5,437
Inversiones a largo plazo	15	8
Pagarés por cobrar	27	40
Costo en exceso del valor justo de los activos netos adquiridos, neto de amortización de 18 dólares al 1 de febrero de 1998 y 15 dólares al 2 de febrero de 1997	140	87
Otros	78	61
Total de activos	$11,229	$9,342
Pasivos y patrimonio de los accionistas		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar	$1,358	$1,090
Salarios acumulados y gastos relacionados	312	249
Impuestos sobre ventas por pagar	143	129
Otros gastos acumulados	530	323
Impuestos sobre la renta por pagar	105	49
Plazos actuales de deuda a largo plazo	8	2
Total de pasivos circulantes	2,456	1,842
Deuda a largo plazo, excluyendo los plazos actuales	1,303	1,247
Otros pasivos a largo plazo	178	134
Impuesto sobre la renta diferido	78	66
Interés minoritario	116	98
Patrimonio de los accionistas		
Acciones comunes, valor a la par de 0.05 dólares. Autorizadas: 1,000,000,000 de acciones; emitidas y circulantes: 732,108,000 acciones el 1 de febrero de 1998 y 720,773,000 acciones el 2 de febrero de 1997	37	36
Capital pagado	2,662	2,511
Ganancias retenidas	4,430	3,407
Ajustes de traducción acumulados	(28)	2
Patrimonio total de los accionistas	7,101	5,956
Menos: acciones adquiridas para planes de compensación	3	1
	7,098	5,955
Pasivos totales y patrimonio de los accionistas	$11,229	$9,342

Notas:
1. El año fiscal (FY) de 1997 abarcó del 3 de febrero de 1997 al 1 de febrero de 1998.
2. El estado financiero consolidado de la empresa mostraba **Compromisos y contingencias** en vez de **Pasivos totales y patrimonio de los accionistas**.

Fuente: The Home Depot, Inc., Informe anual 1997, *p. 22*.

Notas bibliográficas

1. Esta sección está basada en el caso de P. M. Swiercz "The Home Depot, Inc.", como aparece en *Casos de dirección estratégica,* 4ª edición, Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993), pp. 367-397. Cualquier información posterior a 1989 es nueva para este caso.
2. B. Sharav, "Home Depot", en *Value Line* (21 de julio de 1995), p. 888.
3. R. Jacob, "Corporate Reputation", en *Fortune* (6 de marzo de 1995), pp. 54-55.
4. E. Lesser y A. Sharpe, "Home Depot Charles a Rival Drummed Up Opposition to Stores", en *The Wall Street Journal* (18 de agosto de 1995), p. A-1.
5. *Ibid.*
6. C. Roush, "Home Depot Reaches a Cross Roads", en *The Atlanta Journal* (16 de julio de 1996), p. P6.
7. *Ibid.*
8. The Home Depot, Inc., *1996 Annual Report*, p. 5.
9. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report, p.* 16.
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *St. Petersburg Times* (24 de diciembre de 1990), p. 11.
14. *Business Atlanta* (11 de noviembre de 1988).
15. *Ibid.*
16. *Chain Store Executive* (abril de 1983), pp. 9-11.
17. The Home Depot, Inc., *1995 Annual Report*, p. 3.
18. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, p. 13. Citado directamente, con algunos pequeños cambios.
19. *Ibid., p. 5.*
20. The Home Depot, Inc., *Form 10-K* (1 de febrero de 1998), pp. 8-9. El material fue tomado de *1997 Annual Meeting of Shareholders Notice* de Home Depot, Inc., pp. 3-6.
21. The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, pp. 8-9.
22. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, p. 35.
23. P. M. Swiercz, "The Home Depot, Inc.", en *Cases in Strategic Management,* 4ª edición (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993), pp. 367-397.
24. *Ibid.,* The Home Depot , Inc., *1996 Annual Report*, p. 13 y The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, pp. 4, 10-11. Algunos párrafos de esta sección están citados directamente con algunos cambios menores.
25. S. Caminiti, "The New Champs of Retailing", en *Fortune* (septiembre de 1990), p. 2.
26. The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, p. 3. La tabla se citó directamente.
27. *Ibid.,* The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, pp. 6-7. Esta sección se citó directamente, con algunos pequeños cambios.
28. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, p. 20. Esta sección se citó directamente, con algunos pequeños cambios.
29. P. M. Swiercz, "The Home Depot, Inc.", en *Cases in Strategic Management,* 4a. edición (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993), pp. 367-397; The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, pp. 12-13.
30. B. Sharav, "Retail Building Supply Industry", en *Value Line* (16 de enero de 1998), p. 884.
31. B. Sharav, "Home Depot", en *Value Line* (21 de julio de 1995), p. 884.
32. R. LaFranco, "Comeuppance", en *Forbes* (4 de diciembre de 1995), p. 74.
33. *Ibid.,* pp. 74-75.
34. M. Pacelle, "Retail Bulding Surge Despite Store Glut", en *The Wall Street Journal* (17 de enero de 1996), p. A-2.
35. *Ibid.*
36. *Ibid.*
37. *Ibid.*
38. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, pp. 6-7. Los primeros cinco párrafos se citaron directamente, con algunos cambios menores.
39. *Ibid.,* p. 80.
40. R. Berne y W. M. Bulkeley, "Kmart and Waban Consider Combining Home Improvement Chains in New Firm", en *The Wall Street Journal* (4 de febrero de 1997), p. A-3.

CASO 11

Gap Inc.: una tienda de ropa de especialidad

Joanna Tochowicz, Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld

EL 26 DE SEPTIEMBRE DE 2002, GAP INC. ANUNCIÓ QUE PAUL PRESSLER, UN VETERANO CON 15 AÑOS de antigüedad de The Walt Disney Company y presidente de su División global de parques temáticos y centros recreativos, había sido nombrado presidente y director ejecutivo de la empresa. Pressler sucedió al director general saliente Millard Drexler, quien anunció en mayo sus planes de jubilarse tan pronto como contrataran a su reemplazo.[1] Antes de ese mes, Gary Muto, expresidente de la división Banana Republic, fue nombrado nuevo presidente de la división Gap de Gap Inc. Ambos enfrentaban la inevitable tarea de desarrollar una estrategia de diferenciación eficaz a través de la empresa si deseban que ésta sobreviviera y prosperara frente a una competencia agresiva en el futuro intermedio y lejano.

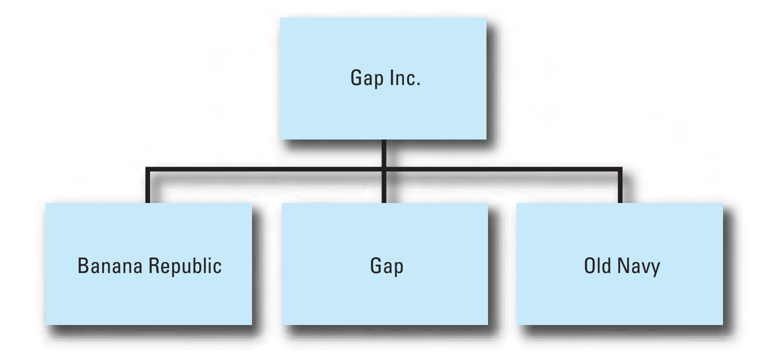
Gap Inc. comercializaba su ropa de marca privada únicamente en sus propias tiendas minoristas y no le vendía a ninguna otra tienda, mayorista ni distribuidor independiente. Las tres divisiones y marcas principales eran Banana Republic, Gap y Old Navy, como muestra el **cuadro 1**.

Las tres divisiones mantenían presencia en Japón, el Reino Unido, Francia, Canadá y Alemania, aunque la mayoría de las tiendas se ubicaban en Estados Unidos. Cada marca estaba orientada hacia diferentes tipos de clientes, con estilos de vida y niveles de ingresos variables. Cada división era una unidad de negocio estratégica independiente. Gap Inc. había enfrentado problemas importantes durante más de dos años después de una incursión desastrosa en ropa contemporánea a principios de 2000 que alejó a sus clientes tradicionales. En septiembre de 2002, reportó su 28° mes consecutivo de disminución de las ventas en tiendas abiertas por lo menos durante un año. Los problemas de la empresa se reflejaban en el precio de sus acciones, que alcanzaron su precio más alto, de 51.68 dólares, el 4 de febrero de 2000. El 8 de octubre de 2002, dichos valores cerraron en 9.59 dólares, como ilustra el **cuadro 2**.

Las tres divisiones tenían problemas, pero la división Gap era la que estaba en peor condición. Durante los dos últimos años, a partir de 2000, había enfrentado problemas a causa de la expansión exce-

---

Cuadro 1
Divisiones de marcas: Gap Inc.



siva y la apreciación equivocada de las tendencias de la moda. Las tiendas de la división Gap ofrecían desde ropa casual hasta contemporánea, de colores audaces, jeans de talle bajo y pequeños tops. Las nuevas líneas de productos ya no eran atractivas para los clientes regulares y tampoco atraían a clientes nuevos. La expansión excesiva se sumaba al problema de las mercancías equivocadas y creaba el efecto de canibalismo de ventas; cada una de las tiendas vendía cada vez menos y los costos operativos aumentaban.

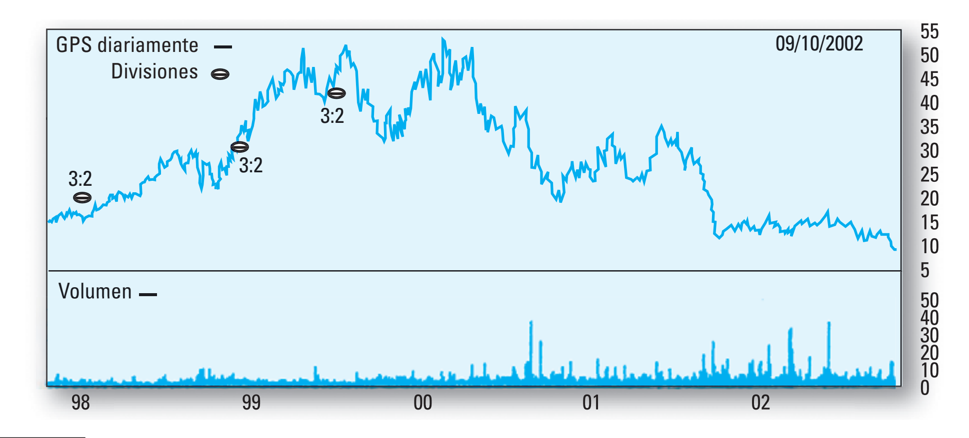
Gap no era la excepción en su industria. Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, las ventas en tiendas de ropa de especialidad aumentaron sólo 0.7% en 2001. Las tiendas de ropa para la familia tenían el mejor rendimiento, con un incremento de las ventas de 1.6%. Las ventas de tiendas de ropa para dama cayeron 2.5% y las de ropa para caballero disminuyeron 1.8%.[2]

En vista de todos estos problemas, Muto y Pressler debían proponer una estrategia futura para la división Gap, incluyendo decisiones en las áreas de mezcla de productos que abarcaban colores, telas, estilos y calidad. Gap también debía identificar su base de clientes. Por ejemplo, se debían tomar decisiones en cuanto a permanecer con la misma base de clientes o expandirse hacia el mercado de tallas grandes o extra grandes. La cuestión principal que se debía resolver era diferenciar a Gap de su competencia y lograr una ventaja positiva sobre sus competidores en márgenes de tiempo inmediatos, intermedios y prolongados, intensamente competitivos y rápidamente cambiantes.

Historia de Gap

Donald Fisher y su esposa Doris abrieron una pequeña tienda en 1969 cerca de lo que es ahora la Universidad Estatal de San Francisco. La pareja denominó a su tienda The Gap (por "la brecha generacio-

Cuadro 2
Registro de las acciones durante cinco años



Fuente: MarketWatch,http://cbs.marketwatch.com/tools/quotes/intchart.asp?symb=gps&siteid=mktw&dist=mktwqn (2002).

nal") y se concentró en vender jeans Levi's. La pareja abrió una segunda tienda en San José, California, ocho meses después y, para finales de 1970, había seis tiendas Gap. The Gap salió a la Bolsa seis años después.

Al principio, los Fisher abastecían casi exclusivamente a adolescentes, pero, en la década de los setenta, se expandieron hacia ropa activa que atrajera a una gama más amplia de clientes. No obstante, a principios de la década de los ochenta, The Gap, que había crecido hasta contar con 500 tiendas, todavía dependía de su enorme base de clientes adolescentes. Sin embargo, dependía menos de Levi's (alrededor de 35% de las ventas) debido a su variedad cada vez mayor de marcas privadas.

En un esfuerzo realizado en 1983 para actualizar la imagen de la empresa, Fisher contrató a Mickey Drexler, expresidente de Ann Taylor con un historial muy exitoso en la industria de la ropa, como el nuevo presidente de The Gap. Drexler arregló inmediatamente las líneas de ropa abigarradas, concentrándose en ropa de algodón de colores brillantes y sólidos. También consolidó muchas marcas privadas de ropa de las tiendas en la marca Gap. Como toque final, reemplazó los percheros de ropa de forma circular con estantería blanca para que la ropa se pudiera colocar y exhibir de manera elegante. También en 1983, The Gap adquirió Banana Republic, una exclusiva cadena de tiendas con temas de la selva que vendía ropa de safari. La empresa expandió la cadena, la cual disfrutaba de un enorme éxito a mediados de la década de los ochenta, pero que se desplomó cuando se acabó la novedad de las tiendas a finales de la década. Como respuesta, Drexler introdujo una mayor variedad de ropa (que incluía costosos artículos de piel) y eliminó las líneas de safari en 1988. En 1990 Banana Republic era nuevamente rentable y, en 1995, abrió sus dos primeras tiendas fuera de Estados Unidos, ambas en Canadá.

La primera tienda GapKids se inauguró en 1985 después de que Drexler no pudo encontrar ropa que le gustara para su hijo. En 1990 Gap Inc. introdujo babyGap en 25 tiendas GapKids, en donde ofrecía versiones en miniatura de su línea GapKids. En 1991 The Gap anunció que ya no vendería jeans Levi's (cuyas ventas habían caído a menos de 2% de las ventas totales) sino artículos de su marca privada.

En 1994 se inauguró The Old Navy Clothing Co., que recibió este nombre por un bar que Drexler vio en París.

En 1997, Robert Fisher (hijo del fundador), se convirtió en el presidente de la división Gap (incluyendo a babyGap y GapKids) y se encargó de revertir la disminución de ventas del segmento. La empresa reorientó su cadena Gap en ropa básica (jeans, playeras y pantalones casuales) e impulsó su rendimiento con una campaña publicitaria de alto perfil que se centraba en ese estilo de ropa. Más tarde, en ese mismo año, Gap abrió una tienda Gap en línea. En 1998, la empresa inauguró sus primeras tiendas GapBody e introdujo su único catálogo (para Banana Republic). A fines de 1999, en medio de ventas flojas de la división Gap, Fisher renunció y el director general Drexler se hizo cargo de sus tareas. A partir del año 2000, Gap Inc. comenzó a reportar su cuenta de tiendas con base en el número de conceptos de la marca Gap. Esto significaba que cualquier GapAdult, GapKids, babyGap o GapBody que reuniera cierto límite de superficie se contaba como una tienda independiente, aunque se encontrara en una misma área física. GapMaternity formaba parte de babyGap, pero no tenía tiendas independientes. El **cuadro 3** muestra los conceptos Gap.

En 2000, Gap interpretó mal las tendencias de la moda, lo que le produjo ganancias desalentadoras. En mayo de 2002, Drexler anunció que deseaba jubilarse y que lo haría tan pronto como encontraran un reemplazo. El 26 de septiembre de 2002, Pressler fue designado presidente y director general de Gap Inc. En septiembre de 2002, la empresa reportó su 28° mes consecutivo de disminución de las ventas en tiendas abiertas por lo menos durante un año.

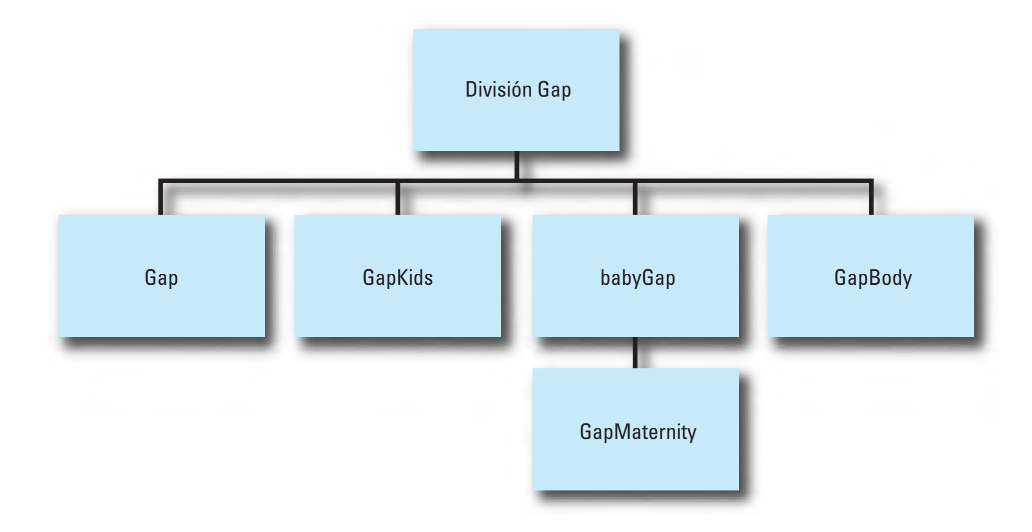
El enfoque de este estudio de caso se concentra en la división Gap de Gap Inc. (vea el **cuadro 4**).

Productos de la división Gap

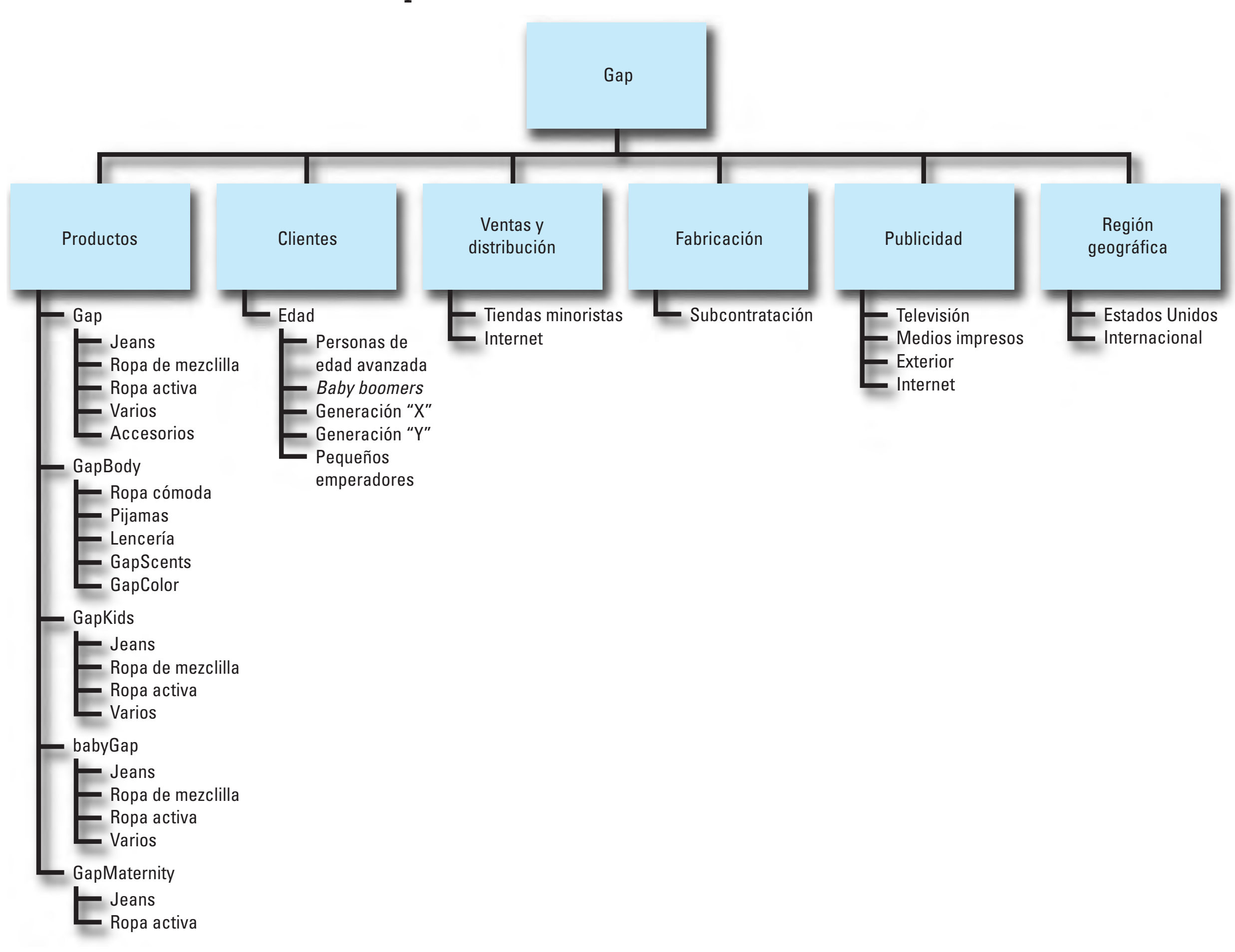
El nombre de marca Gap se dividía en cinco conceptos de productos. Cada uno de ellos ofrecía diferentes productos a distintos clientes.

En general, la empresa tenía un fuerte nombre de marca. Los productos de la división eran de excelente calidad. Los estilos y colores eran atractivos para los clientes. Los productos se exhibían de manera atractiva en estanterías blancas. Las etiquetas de los productos eran claras y entendibles y proporcionaban suficiente información sobre ellos. Con frecuencia, Gap rebajaba los precios de diferentes

Cuadro 3
Divisiones de Gap Inc.



Cuadro 4 **Estructura de la división Gap**



productos. La empresa tenía algunos problemas con la administración del inventario, los productos de baja rotación ocupaban espacio en los estantes durante mucho tiempo y había casos de inventario insuficiente de artículos de alta rotación.

The Gap

Gap, o Gap Adult, como algunas fuentes la llaman, ofrecía ropa activa, productos de mezclilla, accesorios, jeans y productos varios para dama y caballero, todo en diversas tallas, colores y lavados y telas:

- **Jeans y pantalones:** este rubro fue lo que volvió famosa a Gap. La empresa ofrecía una variedad de jeans y pantalones en diversos estilos, telas y colores. Los jeans para dama venían en varios estilos: corte para botas, largos y esbeltos, corte para bota bajo, de campana, corte para bota moderno, clásicos, amplios, bolsillos cuadrados, utilitarios, forrados, carpintero, carpintero y bolsas de parches. Estaban disponibles en deslavado oscuro, deslavado claro, *stretch* teñidos en café, *stretch* deslavados, *stretch* negros, *stretch* aclarados, con acabado de chorro de arena a presión, *stretch* con acabado de chorro de arena a presión, lavados con piedra pómez, caqui, caqui oscuro, cemento oscuro y negros. La selección para caballero incluía estilos para bota, holgados, flojos, de pierna ancha, carpintero, trabajador y rectos. Venían en clásico, deslavado, antiguos, teñidos en café, rústicos, teñidos en negro, lavados con piedra pómez, aclarados, negros, oscuros con acabado a chorro, negros con acabado a chorro, oscuros con acabado de chorro de arena a presión, desteñidos y negros.
- **Mezclilla:** los productos de mezclilla incluían camisas, blusas, chaquetas, faldas, vestidos, accesorios y zapatos.
- **Ropa activa:** este rubro estaba conformado por sudaderas, sudaderas con capucha, sudaderas de lana, pantalones deportivos, playeras y tops.
- **Varios:** los productos diversos incluían suéteres, prendas con cuello de tortuga, prendas con cuello en V, blusas, camisas, vestidos, chaquetas, abrigos, abrigos cruzados, gabardinas, chalecos, tops, playeras y polos.
- **Accesorios:** entre los accesorios se encontraban bolsas, carteras, mochilas, bolsos grandes, cinturones, sombreros, bufandas, guantes, mitones, calcetines, zapatos, sandalias de dedo y sandalias.

GapBody

Con un enfoque en lo básico, GapBody ofrecía ropa cómoda, pijamas y ropa interior, GapScents y GapColor:

- **Ropa cómoda, pijamas y ropa interior:** ropa cómoda, pijamas, sostenes y pantaletas de dama y ropa interior para caballero. Uno de los productos más populares eran las playeras, playeras sin mangas y camisolas GapBody sin costuras ni bordes abultados. Eran fabricadas sobre un cilindro que permitía eliminar las costuras laterales.
- **GapScents:** lociones y perfumes para el cuerpo y aguas de colonia estaban disponibles en las fragancias “So Pink”, “Dream” y “Heaven”. Gap también introdujo “G”, una fragancia para hombres elaborada con una mezcla de algodón blanco, enebro y almizcle. Estaban disponibles el agua de colonia “G”, loción para después de afeitarse, champú para cabello y cuerpo, loción para el cuerpo, jabón y paquetes de regalo. También introdujo “Simple White”, una nueva fragancia para dama con notas altas florales de madreselva y jazmín y notas bajas cálidas y amaderadas. En esta línea de fragancias estaban disponibles agua de colonia, gel para baño, jabón humectante, perfumes para cuerpo, lociones para cuerpo, loción intensificada, loción suave y paquetes de regalo.
- **GapColor:** GapBody introdujo GapColor, una línea de cosméticos de excelente calidad. Se ofrecían en una gama de colores versátiles para labios, ojos, rostro y uñas, y algunos de los productos incluían brillo labial en diez tonos, color para labios en 25 tonos, lápiz labial en diez tonos, humectante de labios en cuatro tonos, delineadores de labios en cinco tonos, barniz de uñas en 12 tonos, sombras para ojos en 20 tonos, polvo facial en ocho tonos y cinco tipos de brochas.

GapKids

Los productos GapKids incluían diversos estilos de ropa activa, chaquetas, suéteres, pantalones deportivos y jeans. Como siempre, la importancia otorgada a la calidad se mostraba en los detalles, desde mezclilla adornada para niñas y playeras de punto para niños hasta una gran variedad de lavados en jeans y un extenso surtido de colores sencillos y brillantes. Las prendas para niñas incluían jeans acampanados, con corte para bota y clásicos; también había jeans adornados (acampanados brillosos, brillosos con bolsillos de parche, estilo encanto y amor), así como polos, cardigans de algodón, pantalones deportivos, sudaderas con cierre al frente y capucha, conjuntos de sudadera y pants en terciopelo y tejido de punto, botas, zuecos y sandalias. Algunas prendas para niños incluían (jeans básicos con cinco bolsas, carpinteros y cargo, todos con lavado con piedra pómez, envejecidos a chorro, oscuros con acabado de chorro de arena y antiguos deshilachados), tops básicos, polos, camisas Oxford, conjuntos de sudadera y pants, sudaderas con capucha, zapatos deportivos y sandalias. GapKids también ofrecía bolsas, mochilas para niños pequeños, mochilas grandes para estudiantes mayores y bolsas de mensajero.

babyGap

babyGap ofrecía productos para niños pequeños, desde recién nacidos hasta cinco años de edad. Los productos incluían mamelucos, ropa para jugar, overalls, tops, cardigans, suéteres, calcetines y zapatos, en mezclilla y telas acogedoras.

GapMaternity

GapMaternity no tenía tiendas independientes. Era una sección de las tiendas babyGap y vendía en línea. Los productos para las futuras mamás incluían jeans y ropa activa. Según Rachel DiCarlo, vicepresidenta de relaciones públicas de modas de Gap, "son los mismos jeans que las mujeres usan cuando no están embarazadas".[3] Las prendas favoritas de Gap se tradujeron en ropa de maternidad para que las mujeres pudieran conservar su estilo de vestir durante el embarazo. Había una amplia gama de estilos y lavados. Los jeans tenían una apariencia moderna en diferentes estilos, que incluían estilos *stretch* con bolsas de parche, unos jeans inspirados en trabajadores con bolsas frontales de parche, un estilo *stretch*, largo y esbelto, con acabado de chorro de arena, angosto a nivel de las piernas, con semipanel *stretch* en el abdomen y corte para botas. La tela elástica en todos los estilos de jeans mejoraba el ajuste, aumentaba la comodidad y proporcionaba facilidad de movimiento. GapMaternity también ofrecía ropa activa, que incluía gorros, pantalones deportivos y chaquetas stretch. Las tiendas vendían tallas XS (extra pequeña) a XL (extra grande). Los estilos se diseñaban para dar comodidad durante el embarazo con telas elásticas y diseños especiales, como cuatro cómodos paneles para el abdomen (el nuevo semipanel, sin panel, panel lateral y panel completo) para asegurar que los jeans ajustaran perfectamente en cada etapa.

Clientes

Gap abastecía a mujeres y hombres de todas las edades. Las diversas marcas Gap se orientaban hacia diferentes grupos de edades. La empresa ponía mucha atención en la distribución de edades y las prioridades de clientes potenciales de sus mercados. Además, se centraba en mujeres y hombres a través de todos sus conceptos de tiendas. Las mujeres contribuían con 80% del gasto familiar y realizaban 83% de todas las compras.[4] La mayoría de ellas tenía trabajos de tiempo completo, lo cual era una ventaja para las tiendas de ropa como Gap porque ello no sólo significaba un mayor ingreso a disposición del cliente más importante, sino también la necesidad de comprar ropa nueva adecuada para el trabajo. Además, no sólo compraban ropa para ellas mismas, sino también para sus niños. Asimismo, ejercían

una gran influencia en las compras de sus esposos. Los hombres gastaban un porcentaje cada vez mayor de su dinero destinado a comprar ropa en prendas casuales debido a los cambios en el código de vestir de muchos trabajadores administrativos. Ésta fue una buena oportunidad para tiendas de especialidad, como Gap, que se especializaban en ropa casual.

La administración clasificaba a sus clientes en cinco grupos de generaciones: personas de edad avanzada, *baby boomers*, generación "X", generación "Y" y pequeños emperadores.

Personas de edad avanzada

Las personas de edad avanzada comprendían individuos de 65 años en adelante. Nacieron antes y durante la Segunda Guerra Mundial y representaban más de 12% de la población estadounidense en 2002. Se esperaba que en 2015 este grupo de edad integrara casi 15% de la población estadounidense. Gap y GapBody se centraban en las personas edad avanzada.

Baby boomers

La generación de *baby boomers* incluía a individuos nacidos entre 1946 y 1964 y estaba constituida por cerca de 77 millones de estadounidenses. En 2002 los *baby boomers* estaban en su cuarta y quinta décadas de la vida. Gap y GapBody se centraban en estos clientes.

Generación "X"

Este grupo comprendía aproximadamente 45 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. Estos individuos alcanzaron la edad adulta a mediados de la década de los ochenta y estaban en su segunda y tercera décadas de la vida en 2002. Los productos de Gap, GapBody y GapMaternity se orientaban hacia este grupo.

Generación "Y"

Este grupo, que incluía personas nacidas entre 1977 y 1994, representaba alrededor de 25% de la población de 2002. Gap, GapBody y GapKids se orientaba hacia este segmento.

Pequeños emperadores

Este grupo comprendía la población de niños nacidos después de 1994. Gap vendía a estos mercados a través de sus tiendas GapKids y babyGap.

La empresa comercializaba productos de alta calidad a niveles de precios competitivos. Los consumidores podían comprar en cualquier momento que fuera conveniente para ellos, ya sea visitando una tienda física o a través de su sitio web. También ofrecía a sus clientes una tarjeta de crédito de la tienda. Entre sus productos se contaban tallas de 0 a 14, una selección limitada de productos en tallas grandes, pero no tallas extra grandes. Otra de sus fortalezas importantes era su servicio al cliente. Las tiendas de la división tenían una brillante iluminación y productos exhibidos de manera atractiva en los estantes. Un número suficiente de cajas registradoras permitían un cobro rápido a los clientes. Los socios de ventas y otros empleados de las tiendas estaban capacitados para responder las preguntas de los clientes sobre telas, tallas y estilos, así como para ayudarlos a seleccionar la mercancía perfecta para ellos.

Ventas y distribución

La división Gap tenía sus oficinas generales en Gap Inc., ubicada en el área de la Bahía de San Francisco. Las oficinas de desarrollo de productos de ésta estaban en la ciudad de Nueva York y sus oficinas e instalaciones de distribución que coordinaban las actividades de abastecimiento se ubicaban en todo el

mundo. Fabricantes independientes enviaban la mercancía a centros de distribución, que la clasificaban y redistribuían a las tiendas. Los centros de distribución, situados estratégicamente a través de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Holanda y Japón, eran la columna vertebral de las operaciones mundiales de Gap Inc. La empresa usaba sistemas de código de barras e intercambio electrónico de datos para administrar sus inventarios. Por otra parte, operaba todas sus tiendas, es decir, no otorgaba franquicias ni participaba en empresas conjuntas; tampoco vendía sus productos al por mayor ni funcionaba como proveedor de otras empresas.

Tiendas minoristas

Las tiendas de Gap se ubicaban en sitios atractivos. La empresa instaló tiendas independientes y locales en centros comerciales, la mayoría de los cuales eran arrendados. El diseño de distribución de las tiendas era estratégico y los productos que con frecuencia se adquirían juntos se colocaban en lugares cercanos. Los productos se percibían de manera atractiva en estanterías blancas y los maniquíes proporcionaban ideas e inspiración a los clientes. Los socios de ventas y otros empleados de las tiendas estaban capacitados para responder las preguntas de los clientes sobre telas, tallas y estilos, así como para ayudarlos a seleccionar la mercancía perfecta para ellos.

Internet

Los productos de la empresa estaban disponibles a través de los sitios web de Gap, que incluían gap.com, gapbpdy.com, gapkids.com y babygap.com. Comprar en esos sitios web era seguro, rápido y sencillo. Los clientes podrían devolver los productos comprados en línea a las tiendas minoristas de la empresa. Los productos ordenados se enviaban a los clientes directamente desde uno de los centros de distribución. Sin embargo, éstos no podían recoger sus pedidos en línea en las tiendas minoristas.

Fabricación

Los productos de Gap Inc. se fabricaban en aproximadamente 3600 fábricas en más de 50 países. La empresa no manufacturaba ninguno de los artículos por sí misma; tampoco poseía ni operaba ninguna fábrica de ropa. En vez de eso, casi siempre era uno de los diversos clientes de un fabricante. Gap Inc. era diseñador y comercializador.

La firma desarrolló una serie de principios y estándares operativos para fabricantes de ropa que reflejaban sus valores, creencias y ética empresarial. Estos estándares estaban establecidos en su Código de conducta de proveedores, que se elaboró por primera vez a principios de la década de los noventa y se actualizó en 1996. El Código se centraba en actuar de conformidad con las leyes laborales locales, las condiciones de trabajo y el ambiente natural. También comunicaba a los proveedores las expectativas de Gap acerca de asuntos relacionados con los sueldos, el trabajo infantil, la salud y la seguridad, el respeto al derecho de los trabajadores a sindicalizarse y muchos otros aspectos. Se elaboró con el fin de ayudar a los proveedores a entender y aplicar estos estándares en sus operaciones diarias y adoptarlos como una "política empresarial". Pocas empresas, si es que existía alguna, en Estados Unidos o cualquier otra parte se apegaban por completo a estos estándares todo el tiempo.

El departamento de Cumplimiento global de Gap Inc. tenía más de 90 empleados de tiempo completo dedicados exclusivamente a trabajar con proveedores potenciales y existentes para ayudarlos a entender el Código y apegarse a él. Antes de que Gap aprobara o solicitara un pedido a un proveedor, intervenía el equipo de Cumplimiento global. En primer lugar, antes de solicitar cualquier pedido, el fabricante y sus fábricas eran sometidos a un proceso de aprobación integral para tener la seguridad de que operarían bajo el Código de conducta de proveedores. En segundo lugar, si una fábrica de ropa era finalmente aprobada, el equipo de Cumplimiento global vigilaba el apego a los estándares de manera continua. Además, otros empleados de Gap visitaban las fábricas, desde empleados hasta expertos en producción y control de calidad, los cuales determinaban si un proveedor tenía capacidad para producir un tipo específico de prenda.

Publicidad y promoción

Gap Inc. anunciaba sus productos de diversas maneras. Cada una de las tres marcas principales, incluyendo a Gap, tenía su propio equipo de marketing, cuyas oficinas centrales se ubicaban en el área de la Bahía de San Francisco. Los equipos de marketing internos creaban desde etiquetas y carteles para las tiendas hasta anuncios espectaculares y comerciales de televisión. Una campaña reciente fue titulada "Para cada generación". Esta campaña global incluía iniciativas de televisión, medios impresos, exteriores y en línea.

Televisión

Los anuncios de televisión de Gap se transmitían en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Japón. En el primer país se presentaban durante programas de media tarde, entre ellos *Friends*, *Will & Grace*, *West Wing*, *Law & Order*, *Ed*, *Scrubs* y *ER* de NBC; *Alias*, *The Practice* y *My Wife & Kids* de ABC; *CSI* y *Survivor* de CBS y *Malcolm in the Middle* y *Boston Public* de Fox. En esos anuncios de televisión, Gap recurría a celebridades como Lauren Hutton y Bridget Hall para que actuaran como representantes de la marca.[5]

Medios impresos

Se publicaron anuncios impresos en más de 40 revistas internacionales, como *Vogue*, *Harper's Bazaar*, *Marie Claire*, *InStyle*, *Details*, *Vanity Fair*, *W*, *ESPN*, *GQ*, *Spin*, *Sports Illustrated*, *Rolling Stones* e *Interview*. También se insertaron anuncios en los principales periódicos.

Exteriores

Gap usaba anuncios espectaculares, murales y carteles de tránsito en mercados de alta visibilidad en Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón.

Internet

Los anuncios emergentes (pop-ups) y banners de Gap aparecían en páginas web muy populares, como *www.aol.com* y *www.yahoo.com*. Esos anuncios servían no sólo para promover el nombre de marca Gap, sino también para anunciar nuevas líneas de productos y ventas. Aunque la empresa aprovechaba muchos canales de promoción, algunos clientes se quejaban de que el mensaje de los anuncios era poco claro y, en ocasiones, confuso. Estas quejas pusieron al descubierto otro problema de la empresa: Gap tardaba mucho en reaccionar a la retroalimentación y a la reacción negativa de los clientes.

Gap trabajó con empeño para ganar una buena reputación y establecer un nombre de marca sólido. Para mejorar y superar las expectativas de cada cliente, los diseñadores de sus tiendas cambiaban constantemente todo lo que se relacionaba con los clientes: desde los letreros instalados en ellas y las exhibiciones de mercancías hasta los vestidores y sistemas de inventario. Su meta era crear un ambiente de compras relajado que intensificara la expresión de la audaz marca Gap y mejorara la capacidad de los socios de ventas de proporcionar un servicio excelente. Estos cambios de diseño tenían el propósito de apoyar el crecimiento y la visión futura de la empresa y hacer que las experiencias de los clientes fueran las mejores en cualquier tienda minorista. Gap deseaba que sus clientes supieran que cuando visitaban una de sus tiendas no sólo entraban a un local comercial, sino a una marca.

Productos de alta calidad, buen servicio al cliente y un ambiente de compras distintivo garantizaban a la empresa una buena reputación, pero, en ocasiones, esto no era suficiente. En 1997, Gap Inc. estableció una dependencia benéfica, la Fundación Gap. Con el propósito de obtener reconocimiento, la firma, a través de la fundación, participó en varias asociaciones. Financió dos organizaciones nacionales que compartían el compromiso de ayudar a los jóvenes marginados, Clubes de Niños y Niñas de América y el Instituto de Liderazgo Lorraine Monroe, que tenían la misión de ayudar a los estudiantes a desarrollar su autoestima, permanecer en la escuela y prosperar académicamente de tal manera que pudieran tener vidas más gratificantes y satisfactorias. Para ayudar a los adolescentes a tomar decisio-

nes educativas sólidas, explorar oportunidades de carrera y prepararse para ingresar a la fuerza laboral, Gap financió un programa de tutoría y exploración de carrera para más de 2600 Clubes de Niños y Niñas a nivel nacional. Además, sus empleados realizaban talleres, conducían eventos Día de Carreras en los Clubes de Niños y Niñas locales y proporcionaban a jóvenes oportunidades de aprendizaje por observación del trabajo en las oficinas centrales y tiendas. La doctora Lorraine Monroe reconoció los retos de la educación en áreas urbanas marginadas. Al aceptar estos desafíos (agregar una mezcla de maestros excelentes, un ambiente creativo, pero disciplinado y la expectativa de perfección), Monroe ayudó a transformar el futuro de la educación pública urbana. Éste es el principio del Instituto de Liderazgo Lorraine Monroe, que se dedica a desarrollar líderes para escuelas públicas, comprometidos con la educación de los jóvenes marginados. A través del financiamiento de la Fundación Gap, el Instituto creó Escuelas de Demostración para capacitar maestros y administradores en los extraordinarios principios de liderazgo de la doctora Monroe. Además de las importantes asociaciones con los Clubes de Niños y Niñas de América y el Instituto de Liderazgo Lorraine Monroe, Gap Inc. apoyaba organizaciones sin fines de lucro que atendían niños en comunidades locales de todo el mundo. Aunque se centraban principalmente en la educación y el desarrollo de jóvenes, Gap, Banana Republic y Old Navy apoyaban a muchas otras organizaciones en diversas áreas, como servicios humanos y de salud, educación cívica y artes y medio ambiente.[6]

Región geográfica

Las tiendas Gap se ubicaban en cinco países fuera de Estados Unidos (Reino Unido, Canadá, Francia, Japón y Alemania) como muestra el **cuadro 5**. La empresa había tenido éxito expandiéndose en mercados internacionales. No estaba presente en ningún mercado emergente, como Europa central y oriental o países asiáticos o sudamericanos.

Como era la única propietaria de todas sus subsidiarias y operaba sus tiendas por sí misma, podía evitar cualquier problema relacionado con la pérdida de control. Como no participaba en empresas conjuntas ni franquicias, su expansión era más lenta de lo que podía haber sido.

Cuadro 5
Tiendas de las divisiones en operación hasta el 3 de agosto de 2002: Gap, Inc.[1]

Tiendas nacionales	
Gap Adult	1,024
GapKids	819
babyGap	193
GapBody	154
Gap Outlet	133
Total de tiendas nacionales de Gap	**2,323**
Tiendas internacionales	
Canadá	192
Reino Unido	235
Francia	54
Japón	155
Alemania	20
Total de tiendas internacionales de Gap	**656**
Total de tiendas a nivel mundial	**2,979**

Nota:
1. Durante los dos últimos años, Gap Inc. reportó una cuenta de tiendas basada en el número de conceptos de la marca Gap. Esto significa que cualquier Gap, GapKids, babyGap o GapBody que reuniera cierto límite de superficie se contaba como una tienda independiente, aunque se encontrara en una misma área física.

Fuente: Gap Inc., sitio Web de la empresa, www.gapinc.com (2002).

Cuadro 6 Ubicación por estados, hasta el 3 de agosto de 2002: Gap, Inc.

Estado	Número de conceptos	Estado	Número de conceptos	Estado	Número de conceptos
Alaska	29	Louisiana	35	Ohio	89
Arkansas	20	Massachusetts	105	Oklahoma	27
Arizona	35	Maryland	39	Oregon	27
California	235	Maine	12	Pennsylvania	132
Colorado	36	Michigan	51	Puerto Rico	12
Connecticut	50	Minnesota	39	Rhode Island	18
Distrito de Columbia	5	Missouri	37	Carolina del Sur	25
Delaware	8	Mississippi	14	Dakota del Sur	5
Florida	145	Montana	6	Tennessee	38
Georgia	61	Carolina del Norte	51	Texas	179
Hawai	16	Dakota del Norte	4	Utah	31
Iowa	31	Nebraska	11	Virginia	47
Idaho	8	New Hampshire	17	Vermont	6
Illinois	97	Nueva Jersey	86	Washington	40
Indiana	34	Nuevo México	14	Wisconsin	31
Kansas	23	Nevada	19	Virginia del Oeste	10
Kentucky	20	Nueva York	212	Wyoming	1
Total de tiendas 2,323					

Fuente: Gap Inc., sitio web de la empresa, www.gapinc.com (2002).

Gap operaba 2323 conceptos de tiendas en Estados Unidos, 235 en el Reino Unido, 192 en Canadá, 155 en Japón, 54 Francia y 20 en Alemania, como muestra el **cuadro 5**. El número real de tiendas era menor porque en algunos casos había muchos conceptos en una sola tienda.

Aunque Gap estaba presente en todos los estados de la Unión Americana, se concentraba principalmente en áreas muy pobladas, como California, Florida, Nueva York y Texas, como muestra el **cuadro 6**.

Posición financiera

El **cuadro 7** presenta el estado consolidado de operaciones de Gap Inc. y el **cuadro 8** su estado financiero consolidado. Para conocer los estados financieros completos, vea el *Informe anual* de 2001 de Gap en *www.gapinc.com*.

Debido a la mala apreciación de las tendencias de la moda en 2000 y 2001, los ingresos de Gap aumentaron más lentamente que el costo de los productos vendidos, como muestra el **cuadro 7**. Entre enero de 2001 y enero de 2002, los ingresos aumentaron menos de 2%. Al mismo tiempo, los costos de los productos vendidos aumentaron más de 10%. Por consiguiente, el margen de utilidad bruta cayó de más del 41% al 35.8%, como muestra el **cuadro 7**.

Las ventas de tiendas comparables por división en el segundo trimestre de 2002 fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 13% frente a 8% en 2001 y su Unidad Internacional reportó 12% frente a 6% en 2001.

Las ventas totales por división en el segundo trimestre de 2002 fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 1100 millones de dólares frente a 1200 millones en 2001 y su Unidad Internacional reportó 374 millones frente a 388 millones en 2001.

Las ventas de tiendas comparables por división, hasta 2002, fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 17% frente a 6% en 2001 y su Unidad Internacional reportó 15% frente a 7% en 2001.

Cuadro 7
Estado consolidado de operaciones: Gap, Inc. (montos en miles de dólares, excepto los datos por acción)

Fin de año	2 de febrero de 2002	3 de febrero de 2001	29 de enero de 2000
Ventas netas	$13,847,873	$13,673,460	$11,635,398
Costo y gastos			
Costo de los productos vendidos y gastos de ocupación	9,704,389	8,599,442	6,775,262
Gastos operativos	3,805,968	3,629,257	3,043,432
Intereses a cargo	109,190	74,891	44,966
Intereses a favor	(13,315)	(12,015)	(13,211)
Ganancias antes de impuestos	241,641	1,381,885	1,784,949
Impuestos sobre la renta	249,405	504,388	657,884
Ganancias netas (pérdida)	($7,764)	877,497	1,127,065
Número promedio ponderado de acciones: básicas	860,255,419	879,810,658	853,804,176
Número promedio ponderado de acciones: diluidas	860,255,419	879,137,194	895,029,176
Ganancias (pérdida) por acción: básica	($0.01)	$1.03	$1.32
Ganancias (pérdida) por acción: diluida[1]	($0.01)	1.00	1.26

Nota:
1. Las pérdidas diluidas por acción de las 52 semanas que finalizaron el 2 de febrero de 2002 se calcularon con base en el número promedio ponderado de acciones en circulación básicas y excluyen a 13,395,045 acciones dilutivas, ya que sus efectos son antidilutivos cuando se aplican a las pérdidas.

Fuente: Gap Inc., "2001 Annual Report", p. 27.

Las ventas totales por división, hasta 2002, fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 2100 millones de dólares frente a 2400 millones en 2001 y su Unidad Internacional reportó 692 millones de dólares frente a 765 millones en 2001, como muestra el **cuadro 9**.

Las ganancias integrales incluían las ganancias netas y otras ganancias integrales (pérdidas). Estas últimas (pérdidas) incluían los ajustes de traducción de divisas y las fluctuaciones del valor justo de mercado de ciertos instrumentos financieros derivativos. El **cuadro 10** presenta las ganancias integrales de las semanas 13 y 26 que finalizaron el 3 de agosto de 2002 y el 4 de agosto de 2001, respectivamente.

Aunque Gap Inc. todavía podía recaudar capital, la situación cada vez peor hacía que ello fuera cada vez más costoso. El 14 de febrero de 2002, Moody's redujo las calificaciones de crédito senior no asegurado a largo y corto plazos de Baa a Ba y de Prime-3 a No Prime, respectivamente, con una perspectiva negativa de las calificaciones a largo plazo. Standard & Poor's redujo las calificaciones de crédito de largo y corto plazos de BBB+ a BB+ y de A-2 a B, respectivamente, con una perspectiva estable de las calificaciones a largo plazo. El 27 de febrero de 2002, Moody's redujo las calificaciones de crédito senior no asegurado a largo plazo de Ba2 a Ba3 y declaró que su perspectiva de las calificaciones a largo plazo era estable. Standard & Poor's y Moody's cambiaron la perspectiva de las calificaciones crediticias de Gap de estable a negativa el 9 de mayo de 2002 y el 24 de mayo de ese mismo año, respectivamente.

Como consecuencia de estos descensos de las calificaciones de crédito a largo plazo, que entraron en vigor el 15 de junio de 2002, las tasas de interés a pagar por Gap, Inc. sobre 700 millones de dólares de obligaciones en circulación aumentó 175 puntos base a 9.90% anual sobre 200 millones de dólares de obligaciones en circulación que vencían en 2005 y a 10.55% anual sobre 500 millones de dólares de obligaciones en circulación que vencían en 2008. Las tasas de interés a pagar sobre estas obligaciones disminuirían sólo por mejoramientos de la calificación de crédito de largo plazo establecidas por estas agencias calificadoras. Cualquier descenso adicional de esas calificaciones por estas agencias calificadoras ocasionaría mayores incrementos de las tasas de interés a pagar sobre las obligaciones.

Cuadro 8
Estado financiero consolidado: Gap, Inc. (montos en miles de dólares, excepto los datos por acción)

Fin de año	3 de febrero de 2002	3 de febrero de 2001
Activos		
Activos circulantes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$1,035,749	$ 408,794
Inventario de mercancías	1,677,116	1,904,153
Otros activos circulantes	331,685	335,103.0
Total de activos circulantes	3,044,550	2,648,050
Propiedad y equipo		
Mejoras de propiedades arrendadas	2,127,966	1,899,820
Mobiliario y equipo	3,327,819	2,826,863
Terrenos y edificios	917,055	558,832
Construcción en progreso	246,691	615,722
	6,619,290	5,901,237
Depreciación y amortización acumuladas	(2,458,241)	(1,893,552)
Propiedad y equipo, netos	4,161,290	4,007,685
Derechos de arrendamiento y otros activos	385,486	357,173
Total de activos	$7,591,326	$7,012,908
Pasivos y propiedad de los accionistas		
Pasivos circulantes		
Obligaciones por pagar	$ 41,889	$ 779,904
Vencimientos corrientes de deuda a largo plazo	—	250,000
Cuentas por pagar	1,105,117	1,067,207
Gastos acumulados y otros pasivos circulantes	564,115	505,279
Total de pasivos circulantes	2,056,233	2,799,144
Pasivos a largo plazo		
Deuda a largo plazo	1,961,397	780,246
Créditos de arrendamiento diferidos y otros pasivos	564,115	505,279
Total de pasivos a largo plazo	2,525,512	1,285,525
Pasivos totales y patrimonio de los accionistas	4,581,745	4,084,669
Acciones comunes, valor a la par de 0.05 dólares		
Autorizadas: 2,300,000,000 acciones: emitidas 948,597,949 y 939,222,871 acciones; circulantes 865,726,890 y 853,996,984 acciones	47,430	46,961
Capital pagado adicional	461,408	294,967
Ganancias retenidas	4,890,375	4,974,773
Otras pérdidas integrales acumuladas	(61,824)	(20,173)
Compensación diferida	(7,245)	(12,162)
Acciones de la tesorería, al costo	(2,320,563)	(2,356,127)
Patrimonio total de los accionistas	3,009,581	2,928,239
Pasivos totales y patrimonio de los accionistas	$7,591,326	$7,012,908

Fuente: Gap Inc., "2001 Annual Report", p. 18.

Cuadro 9
Segundo trimestre de las ventas de tiendas de las unidades nacional e internacional: Gap, Inc.

	Unidad nacional		Unidad internacional	
	2002	**2001**	**2002**	**2001**
Ventas de tiendas comparables del segundo trimestre	(13%)	(8%)	(12%)	(6%)
Total de ventas del segundo trimestre	1100 millones de dólares	1200 millones de dólares	347 millones de dólares	388 millones de dólares
Ventas de tiendas comparables hasta la fecha	(17%)	(6%)	(15%)	(7%)
Total de ventas hasta la fecha	2100 millones de dólares	2400 millones de dólares	692 millones de dólares	765 millones de dólares

Fuente: Gap Inc., "2002 Form 10-Q", p. 13.

Cuadro 10
Ganancias integrales: Gap, Inc. (montos en miles de dólares)

	13 semanas que finalizaron		26 semanas que finalizaron	
	3 de agosto de 2002	**4 de agosto de 2001**	**3 de agosto 2002**	**4 de agosto 2001**
Ganancias netas	56,780	89,751	93,458	205,231
Otras ganancias integrales (pérdidas)	18,664	(7,488)	25,433	(19,647)
Ganancias integrales	75,444	82,263	118,891	185,584

Fuente: Gap Inc., Forma 10-Q *(2002).*

Como resultado de los descensos de las calificaciones a corto plazo, Gap Inc. ya no tenía un acceso significativo al mercado del papel comercial. Además, se esperaba que los descensos tanto recientes como futuros de las calificaciones de su deuda ocasionaran la disminución del acceso a los mercados de capital y costos de intereses más altos de futuros financiamientos. El aumento de los intereses a cargo en el segundo trimestre y primer semestres del año fiscal 2002 en comparación con los mismos periodos del año fiscal 2001 se debía principalmente a un incremento de los endeudamientos a largo plazo y tasas de interés más altas sobre la nueva emisión de deuda. La deuda a largo plazo hasta el 3 de agosto de 2002 era de 2,873,132,000, esto es, 46% por arriba de la deuda contraída hasta el 4 de agosto de 2001 que era de 1,961,397,000 dólares.[7]

Administración y estrategia corporativas

La administración de Gap Inc. ha demostrado que es muy proactiva, sobre todo cuando se trata de buscar oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, en 1983, la empresa parecía haberse estancado, por lo que Drexler fue contratado como presidente. Desde entonces, Gap Inc. ha crecido tremendamente, la imagen de la tienda ha cambiado y se han iniciado nuevos conceptos de tiendas, como GapKids, babyGap y Old Navy. La empresa también se expandió con la adquisición de Banana Republic en 1983.

Gap Inc. abrió 663 nuevas tiendas entre octubre de 1999 y octubre de 2000, pero disminuyó las aperturas entre 2001 y 2002, ya que debió soportar la plaga de problemas de mercaderías, marketing y logística que causaron estragos desde la primavera de 2000. Acostumbrada durante mucho tiempo al crecimiento espectacular y la publicidad llamativa por televisión, Gap Inc. actualizó sus estrategias en 2001, debido a que la competencia en la industria del vestido siguió en aumento y la ausencia de ofertas de nuevas mercancías y nuevas tendencias generó aún más presión.

Gap Inc. siguió una estrategia combinada que contenía elementos tanto de liderazgo en costos como de diferenciación, según la definición de Michael Porter. Se basó en la fuerte diferenciación de marcas y realizó una inversión considerable en imagen de marca, así como en servicio al cliente. Al mismo tiempo, la estrategia también incluyó varias características relacionadas con el enfoque de liderazgo en costos, como economías de escala y alcance, diseño de productos sencillos y distribución de bajo costo. A causa de todos los problemas, que involucraban principalmente a la división Gap, se llevaron a cabo cambios en la administración. El 8 de agosto de 2002, la administración anunció que Gary Muto, presidente de Banana Republic, había sido nombrado presidente de Gap Estados Unidos. El 26 de septiembre de 2002 se comunicó que Paul Pressler había sido designado presidente y director general de Gap Inc., y que su nombramiento entraría en vigor inmediatamente.[8]

Una mirada al futuro

Aunque Gap tenía un fuerte y bien establecido reconocimiento de marca en el mercado de tiendas de ropa de especialidad, los errores que se cometieron en la empresa y la creciente competencia, así como

los grupos de consumidores y gustos cambiantes presionaron a esta división a reevaluar sus estrategias para mantener su competitividad. El nuevo director general de Gap Inc., Pressler, y el nuevo presidente de Gap Estados Unidos, Muto, evaluaron dos alternativas para colocar a la empresa por delante de la competencia. Ambas opciones se centraban en los clientes y la mezcla de productos ofrecidos. Ambas sostenían que se necesitaban cambios. Sin embargo, cada una tenía una visión diferente de lo que se requería hacer con exactitud.

La **primera alternativa** era ampliar la base de clientes. Proponía que Gap se orientara hacia los mercados de tallas grandes (tallas 16 a 26) y extra grandes (tallas 28 a 34). En cierto sentido, Gap ofrecería la misma mezcla de productos, como ropa, accesorios y productos de cuidado corporal a una base de clientes más amplia. El beneficio de esta alternativa era que la empresa entraría a mercados importantes no saturados con importantes oportunidades de crecimiento.

La alternativa era viable debido al reconocimiento de marca que Gap tenía en el mercado, el cual se podría ampliar hacia nuevos grupos de clientes. También era viable debido a la excelente calidad, ampliamente reconocida, de los productos Gap. Esta alternativa podía ganar frente a la competencia porque Gap mantenía buenas relaciones con sus proveedores y podría fabricar las prendas en las nuevas tallas, las cuales no diferirían mucho de las prendas existentes en lo que se refiere a calidad y tela de los productos. Gap supervisaba a sus proveedores de cerca y exigía estándares altos para elegir a los nuevos. Ésta también podría ser una estrategia ganadora para Gap, ya que la competencia presente en ese mercado, incluyendo a H&M, algunas tiendas de descuento, como Wal-Mart y Target, y tiendas departamentales, como Macy's, ofrecían sólo una selección limitada de esos productos, con frecuencia de estilo y calidad deficientes, en tanto que Gap era conocida por sus estilos clásicos y cómodos y telas durables de excelente calidad. La firma también era mejor que la competencia porque, entre las tiendas que ofrecían tallas grandes, era la única con un nombre de marca sólido y ampliamente reconocido, mientras que las otras apenas comenzaban a construir un nombre de marca, como H&M, o no vendían productos de marcas privadas, como las tiendas departamentales o de descuento. La desventaja de esta alternativa era que sería difícil crear ropa en tallas grandes, ya que no se podría seguir el mismo procedimiento para aumentar las tallas; se requería diseñar nuevos patrones debido a que el cuello, por ejemplo, no aumenta después de cierto peso, pero la espalda, los muslos y el abdomen sí. Una forma de superar esta desventaja era aprovechar las buenas relaciones con los proveedores y dedicar una atención adicional a los nuevos diseños mediante la contratación de diseñadores con experiencia en esta área. Con buenos diseños elaborados por los empleados de Gap y la estrecha supervisión del departamento de Cumplimiento global, se lograría la calidad.

La **segunda alternativa** era mantener la misma base de clientes, pero ampliar la línea de productos ofrecida. Además de jeans, ropa casual, ropa activa, ropa cómoda, pijamas, ropa interior, accesorios y productos de cuidado corporal, Gap también podría ofrecer diversos artículos para el hogar, como marcos, tapetes, almohadas, sábanas, fundas, edredones y toallas. El beneficio de esta alternativa era que la empresa expandiría la marca que era ampliamente reconocida e identificada con la calidad.

Esta alternativa era viable porque Gap podría usar la experiencia de su división hermana Banana Republic para planear y ejecutar mejor esta estrategia. También era viable porque, a través de Banana Republic, tendría acceso a proveedores ya probados y confiables que se seleccionaban con base en estándares altos y que eran supervisados por el departamento de Cumplimiento global.

Gap podría ganarle a la competencia porque la empresa ofrecería una gama más amplia de productos que la mayoría de sus competidores. Los únicos competidores que ofrecían una gama de productos mucho más amplia eran tiendas de descuento y departamentales. Los productos que ofrecían tiendas de descuento, como Target y Wal-Mart, carecían a menudo de la calidad que Gap podía proporcionar. Gap también era mejor que la mayoría de las tiendas departamentales, como JCPenney o Macy's, porque, por medio de la recolección exhaustiva de datos, establecía una relación personal con sus clientes y les proporcionaba de manera confiable servicios e información de productos. Debido a sus esfuerzos por conocer a sus clientes, Gap fomentaba la lealtad de éstos, lo que la ayudaría a convencerlos de que las nuevas líneas de productos que ofrecía eran tan buenas como las que ya usaban y en las que confiaban. También usaría una imagen y un nombre de marca reconocidos para comercializar los productos, en tanto que sus competidores, como H&M, apenas comenzaban a construir sus nombres de marca. La desventaja de esta alternativa era que crear una nueva línea de productos podía expandir la marca demasiado y disminuir la calidad de la imagen de marca que Gap se había esforzado mucho en crear. Además, usaría el espacio valioso de las tiendas que se destinaba a la ropa. O se requeriría ampliar el

tamaño de las tiendas, lo que no siempre era posible. La solución a esta desventaja era seguir usando materiales y diseños de excelente calidad, aplicar los mismos estándares altos al elegir a los proveedores, como se hacía con otros productos de Gap, y después asegurar la supervisión estrecha del departamento de Cumplimiento global.

Ambas alternativas parecían tener sentido. Las dos tenían ventajas y desventajas. Ambas presentaban una visión sobre la manera de lograr el mismo resultado de mantener e incrementar la participación de mercado y mantenerse por delante de sus competidores. Muto y Pressler decidieron estudiar ambas alternativas con más detalle, sobre todo en la situación financiera presente, así como otras opciones en otras áreas estratégicas, para decidir cuál sería la más apropiada. La única cosa segura en ese momento era que si Gap deseaba mantener su competitividad, necesitaba tomar medidas inmediatas.

Notas bibliográficas

1. E. Kaiser, "Interview—New Gap CEO Starting at the Bottom", en *MarketWatch, http://cbs.marketwatch.com* (2002).
2. Standard & Poor's, "Retailing: General", en *www.netadvantage.standardpoor.com* (2002).
3. Gap Inc., sitio Web de la empresa, *www.gapinc.com* (2002).
4. S. Reyes, "Tapping Girl Power", en *Brandweek*, vol. 43, núm. 16 (22 de abril de 2002), pp. 26-30.
5. S. Brown, "Gap Customers Get Reassurance; Ads Emphasize Store's Classic Style", en *Denver Post* (22 de agosto de 2002), p. F1.
6. Gap Inc., sitio web de la empresa, *www.gapinc.com* (2002).
7. Gap Inc., *Form 10-Q* (2002).
8. S. Day, "The Gap Chooses Next Chief", en *The New York Times* (27 de septiembre de 2002).

Referencias

S. Barta, M. Jason, J. Frye y M. Woods, "Trends in Retail Trade", en Oklahoma State University, *www.agweb.okstate.edu/pearl/agecon/resource/wf-565.pdf* (noviembre de 1999).

Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, "Monetary Policy Report to the Congress", en *www.federalreserve.gob/boarddocs/hh/2002/July/FullReport.pdf* (16 de julio de 2002).

C. DeNavas-Walt y R. Cleveland, "Money Income in the United States", en *Current Population Reports, U.S. Census Bureau* (septiembre de 2002).

L. Downes, "Perpetual Strategy: Building an Information Supply Chain", en *Presentation, Foresight on the Future: An Executive Form, New York: Business Objects and IBM DB2* (3 de octubre de 2001).

S. Ellison, "Obese America: Retailer Bets Super-Size Women Will Buy Clothes That Fit—Catherine's Expand Plus Line for Those Who Need A 28 or 34; Studying How Body Gets Larger", en *Wall Street Journal* (21 de junio de 2002), p. B1.

Gap Inc., *Annual Report* (2000).

Gap Inc., *Annual Report* (2001).

S. Hansell, "A Retailing Mix: On Internet, in Paint and in Store", en *The New York Times* (14 de diciembre de 2002), p. C1.

D. Hazel, "Is Branding Working? Developers Hope the Name Game Will Pay Off", en *Shopping Centers Today, www.icsc.org/srch/sct/current/sct9909/02.html* (1 de septiembre de 1999).

Hoover's Online, "Company Profiles", en *www.hoovers.com* (2002).

T. Howard, "Gap Counts on Known, New Stars: Chain Puts Fresh Face on Classic Clothing", en *USA Today* (8 de agosto de 2002), p. B2.

T. Howard, "Gap Goes Back to Basics: Turnaround Plan Is About a Lot

More Than Fashion", en *USA Today* (8 de agosto de 2002), p. B1.

L. Huff, "Apparel Specialty Stores: A Year to Forget", en *Chain Store Age*, vol. 78, núm. 8 (agosto de 2002), pp. A14-A15.

S. Konicki, "Sophisticated Supply", en *InformationWeek* (10 de diciembre de 2001).

L. Lee, "Buried Alive in Khakis", en *BusinessWeek*, vol. 3747, núm. 40 (9 de julio de 2002), p. 40.

D. Lipke, "Mystery Shoppers", en *American Demographics* (diciembre de 2002), pp. 41-43.

S. Murray, "The Second Coming", en *American Demographics* (abril de 2001), pp. 28-30.

J. Rendon, "The Supply Chain's RFID Gambit", en *Mbusiness* (marzo de 2002).

Standard & Poor's, "Retailing: Specialty", en *www.netadvantage.standardpoor.com* (2002).

A. Stein, "The Money in the Middle: Step Right Up to the Roaring 2000s", en *American Demographics* (abril de 2000).

J. Strasburg, "Gap Gets Ready to Try On a New Leadership Style", en *San Francisco Chronicle* (11 de agosto de 2002), p. G1.

B. Tadeschi, "As Women Start to Use Internet More for Shopping, the Prospects Sharply Improve for On-line Retailers", en *The New York Times* (12 de julio de 1999), p. 4.

V. Valkin, "Gap Taps Ex-Disney Executive As CEO", en *Financial Times* (26 de septiembre de 2002).

J. Waters, "Gap Finds a New Leader from Disney", en *MarketWatch*, *http://cbs.marketwatch.com* (2002).



CASO 12

El regreso de Caterpillar, 1985-2002

Isaac Cohen

DURANTE TRES AÑOS CONSECUTIVOS —1982, 1983 Y 1984—, LA EMPRESA CATERPILLAR PERDIÓ UN millón de dólares diarios. El principal competidor de Caterpillar era una formidable empresa japonesa denominada Komatsu. Enfrentada a un difícil reto global, el colapso de sus mercados internacionales y un dólar sobrevaluado, Caterpillar no tenía opción: debía reinventarse a sí misma o morir.

Ante ello, se las ingenió para regresar como una empresa en crecimiento, de alta tecnología, altamente competitiva. Durante un periodo de 15 años y con el trabajo de dos directores generales, George Schaefer (1985-1990) y Donald Fites (1990-1999), Caterpillar se transformó a sí misma. George Schaefer introdujo medidas de reducción de costos y programas de participación de empleados; subcontrató máquinas, partes y componentes y comenzó a modernizar las plantas de manufactura. Donald Fites diversificó la línea de productos y reorganizó la empresa estructuralmente. También completó el programa de modernización de las plantas de Caterpillar, revitalizó la red de distribuidores y modificó radicalmente el enfoque de Caterpillar hacia las relaciones laborales.

Cuando Donald Fites se jubiló el 1 de febrero de 1999, Glen Barton fue elegido director general. Barton estaba en una posición envidiable. Caterpillar, el fabricante más grande del mundo de equipo de construcción y minería y una empresa *Fortune 100*, había generado 21,000 millones de dólares de ingresos en 1998, el sexto año récord consecutivo. Como cabeza de su industria y al mismo tiempo en una enconada competencia global, Caterpillar registró una utilidad de 1500 millones de dólares en 1998, su segundo mejor año hasta el momento.

A pesar del dramático regreso de Caterpillar, Barton no podía depender de la continua prosperidad de la empresa porque la industria de la construcción estadounidense se dirigía hacia una recesión económica agobiante. Cuando completó su primer año como director general, el 1 de febrero de 2000, la empresa anunció sus resultados de 1999: las ventas y las ganancias disminuyeron 6 y 37%, respectivamente. En marzo de 2000, el precio de las acciones de Caterpillar se negociaba cerca de su mínimo (36

Este caso se presentó en la reunión de octubre de 2001 de la Asociación para la Investigación de Casos de Norteamérica (NACRA) en Menfis, Tennessee.

dólares en comparación con su precio máximo de 66 dólares) y un analista de la industria declaró que, "en el futuro previsible, estas acciones son dinero muerto".[1]

¿Qué debe hacer Barton? ¿Seguir las estrategias implementadas por Schaefer y Fites para mejorar la posición competitiva de Caterpillar con relación a sus principales rivales, Komatsu, John Deere y CNH Global, esta última producto de una fusión en 2000 entre Case Corporation y New Holland? ¿Debe, en vez de eso, revertir algunas de las políticas que introdujeron sus predecesores? O, más bien, ¿debe llevar a cabo estrategias completamente nuevas?

La industria de equipo pesado para la construcción

La industria de equipo pesado abastecía a empresas de ingeniería, de construcción y operadores de minas. La línea de productos típica de la industria incluía excavadoras (bulldozers, cargadoras y excavadoras), máquinas para la construcción de carreteras (pavimentadoras, motoniveladoras y mezcladoras), equipo para minería (camiones fuera de carretera, palas para minería) y grúas grandes. La mayoría de las máquinas se ofrecía en muchos tamaños y pocos estaban disponibles con una selección de ruedas o bandas de rodamiento. La mayoría se usaba en la construcción de edificios, plantas eléctricas, plantas de manufactura y proyectos de infraestructura, como carreteras, aeropuertos, puentes, túneles, presas, sistemas de drenaje y tuberías de agua. A nivel global, el equipo de excavación representaba alrededor de la mitad del total de ventas de la industria en la década de los noventa (vea el **cuadro 1**). Entre las excavadoras, las hidráulicas representaban 45% de las ventas, pues eran más productivas, versátiles y fáciles de usar espacios reducidos que los bulldozers o las cargadoras. Los camiones fuera de carretera que transportaban minerales, rocas y tierra constituían otra categoría de equipo de venta rápida.[2]

La demanda global de maquinaria de construcción pesada creció a una tasa constante de 4.5% anual en la década de los noventa. Sin embargo, la tasa de crecimiento era más rápida en los países en desarrollo de Asia, África y América Latina que en los países desarrollados. A principios de 2000, se esperaba que Norteamérica y Europa concentraran cada una de 25% de las ventas de la industria, Japón 20% y los países en desarrollo el restante 30%.[3]

La distinción entre equipo original y piezas de repuesto era una característica esencial de la industria. Estas últimas y los "accesorios" (herramientas de trabajo) comprendían más de una cuarta parte del total de ingresos de la industria de equipo pesado para la construcción (vea **cuadro 1**), aunque contribuían con una porción considerablemente mayor de las ganancias de la industria por dos razones: en primer lugar, la venta de piezas de repuesto era más rentable que la de máquinas completas y, en segundo lugar, el mercado de las piezas de repuesto era menos cíclico que el de equipo original.[4] Como regla general, la vida económica de una máquina pesada para la construcción era de 10 a 12 años, pero en muchos casos, sobre todo en los países en desarrollo, los usuarios de equipo mantenían sus máqui-

Cuadro 1
Demanda global de las principales categorías de equipo pesado para la construcción, 1985-2005[1] (montos en miles de millones de dólares)

Artículo	1985	1994	2000	2005[1]
Equipo de excavación	50%	49%	49%	49%
Camiones fuera de carretera	8%	7%	7%	7%
Grúas de construcción	9%	11%	10%	10%
Mezcladoras, pavimentadoras y equipo relacionado	6%	6%	7%	7%
Partes y accesorios	27%	27%	27%	26%
Totales	100%	100%	100%	100%
Demanda total	$38	$56	$72	$90

NOTA:
1. Los porcentajes no suman 100% debido al redondeo.

Fuente: A. Gross y D. Weiss, "Industry Corner: The Global Demand for Heavy Construction Equipment", en Business Economics *(julio de 1996), p. 56.*

nas en servicio durante más tiempo, quizá de 20 a 30 años, lo que creaba un flujo continuo de ingresos provenientes de partes, componentes y servicios relacionados.[5]

Otra característica de la industria era la necesidad de lograr economías de escala. Según los observadores del sector, la escala óptima de operación era de alrededor de 90,000 unidades anuales. Por arriba de ese nivel de producción de unidades al año, el costo promedio de una unidad de equipo disminuía cuando aumentaba la producción. Por lo tanto, capturar una mayor participación de mercado era fundamental para beneficiarse de las economías de escala.[6] El volumen relativamente bajo de ventas globales (de 200,000 a 300,000 unidades de equipo de excavación al año en 1996[7]) intensificó aún más la competencia por la participación de mercado entre las empresas líderes de la industria.

Un marketing exitoso también desempeñaba un papel importante para ganar una ventaja competitiva. Una amplia red de servicio y distribución había sido siempre esencial para competir en la industria de equipo pesado para la construcción porque el tiempo de inactividad debido a la imposibilidad de operar el equipo en un sitio de construcción era muy costoso. Generalmente, los fabricantes usaban una red mundial de distribuidores para vender máquinas, proporcionar apoyo y ofrecer servicio posterior a la venta. Los distribuidores eran independientes, pertenecían a una empresa, o ambos, y se organizaban normalmente con base en un territorio exclusivo. Como las máquinas pesadas para la construcción operaban en un ambiente difícil e inhóspito, el equipo se desgastaba y descomponía a menudo y con frecuencia era necesario reconstruir o reemplazar las partes. Por lo tanto, los fabricantes establecían distribuidores en sitios próximos a los usuarios de equipo, lo cual creó una red de servicio global diseminada por todo el mundo.

Los fabricantes también establecían alianzas. La intensa competencia por la participación de mercado impulsó a las principales empresas de la industria a formar tres tipos de acuerdos de cooperación. El primero eran empresas conjuntas para compartir la producción. Un caso notable fue la empresa conjunta de Caterpillar con Mitsubishi Heavy Industries. El segundo fueron acuerdos para compartir tecnología entre fabricantes de equipo y de motores para asegurar su acceso a la tecnología de punta. La empresa conjunta entre Komatsu y Cummins Engine y entre Case Corporation y Cummins eran dos ejemplos. El tercer tipo de acuerdos eran alianzas para compartir tecnología entre importantes empresas globales y fabricantes locales por medio de las cuales las primeras ganaban acceso a nuevos mercados y, a cambio, suministraban tecnología avanzada a los últimos. Caterpillar estableció un acuerdo de este tipo con Shanghai Diesel, de China, y Komatsu hizo lo mismo con la empresa BEML, de India.[8]

Historia de Caterpillar

A finales de siglo XIX, los agricultores de California enfrentaban un problema grave. Mediante el empleo de tractores a vapor para labrar el magnífico delta del Valle de San Joaquín, los agricultores de California acondicionaron sus tractores con grandes ruedas de transmisión para darles apoyo en el terreno húmedo; no obstante, a pesar de sus esfuerzos, las enormes ruedas de los tractores a vapor (que medían hasta 2.7 metros de altura) se hundían profundamente en el suelo. En 1904, Benjamín Holt, un fabricante de cosechadoras de Stockton, California, resolvió el problema al reemplazar las ruedas con cadenas, lo cual distribuía el peso de un tractor en una superficie más amplia. Además, Holt reemplazó el pesado motor de vapor con un motor de gasolina, lo que mejoró la movilidad del tractor aún más pues reducía su peso (un tractor a vapor pesaba hasta 20 toneladas). Denominó al tractor “Caterpillar”, registró la marca y la aplicó a varias máquinas tipo oruga que su empresa fabricaba y vendía. En 1915, los tractores de Holt se vendían en 20 países.[9]

Además de la agricultura, los tractores de cadena se usaron inicialmente en las fuerzas armadas. En 1915, el ejército británico inventó el tanque blindado, con base en el modelo de la máquina de Holt y, durante la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos y sus aliados utilizaron en Europa los tractores tipo oruga de Holt para transportar artillería y abastecer vagones. En 1925, Holt Company se fusionó con otra empresa de California, Best Tractor Company, para formar Caterpillar (Cat). Poco tiempo después, la empresa cambió sus oficinas corporativas y plantas de manufactura a Peoria, Illinois. Caterpillar, la primera empresa en introducir un motor diesel en un vehículo en movimiento en 1931, descontinuó su manufactura combinada durante la década de los treinta y, en vez de eso, se centró en la

producción de equipo para la construcción, construcción de carreteras, explotación forestal y tendido de tubería. Durante la Segunda Guerra Mundial, la empresa sirvió como el proveedor principal de bulldozers para el ejército de Estados Unidos; su volumen de ventas aumentó a más del triple entre 1941 y 1944, incluyendo motoniveladoras, motores diesel y generadores eléctricos, además de tractores y vagones.[10]

La demanda de productos Caterpillar hizo explosión en los primeros años de la posguerra. El equipo que fabricaba se usó para reconstruir Europa, construir el sistema de autopistas interestatales de Estados Unidos, erigir las gigantes presas del tercer mundo y trazar los principales aeropuertos del orbe. La empresa logró diferenciarse de sus competidores mediante la producción de equipo confiable, durable y de excelente calidad, un servicio rápido posterior a la venta y la entrega expedita de piezas de repuesto. Como consecuencia, durante las décadas de los cincuenta y sesenta, Caterpillar surgió como líder indiscutible de la industria de equipo pesado para la construcción, muy lejos de cualquier rival. En 1965, la empresa había establecido subsidiarias de manufactura en el extranjero, tanto de propiedad total como empresas conjuntas, en Gran Bretaña, Canadá, Australia, Brasil, Francia, México, Bélgica, India y Japón. La empresa conjunta a partes iguales entre Caterpillar y Mitsubishi, establecida en 1963, se convirtió en una de las alianzas más exitosas, estables y duraderas de todos los emprendimientos de este tipo que se concretaron entre empresas estadounidenses y japonesas.[11]

La red de distribución y concesionarios de Caterpillar también contribuyó al éxito mundial de la empresa. Desde el principio, su organización de marketing se apoyaba en una densa red de distribuidores independientes que vendían y daban servicio al equipo de la marca. Ubicados estratégicamente en todo el mundo, estos distribuidores eran empresarios autosostenibles que invirtieron su propio capital en sus empresas, obtenían cerca de 100% de sus ingresos de la venta y servicio al equipo de Caterpillar y establecían relaciones estrechas con los clientes de la empresa. En promedio, un distribuidor Caterpillar permanecía en propiedad de la misma familia, o empresa, durante más de 50 años. De hecho, algunos distribuidores, incluyendo varios ubicados en el extranjero, eran anteriores a la fusión de 1925 que dio origen a Caterpillar.[12] En 1981, en la víspera de la crisis inminente, el valor de la red combinada de distribuidores de la marca igualaba al de la empresa misma y el número total de empleados que trabajaban para los distribuidores era ligeramente menor que la propia fuerza laboral de la firma.[13]

La crisis de principios de la década de los ochenta

Caterpillar, que enfrentaba una débil competencia tanto en su país de origen como en el extranjero, cobraba precios altos por sus productos de excelente calidad, pagaba salarios sindicales a sus trabajadores de producción, ofrecía a sus accionistas altas tasas de rendimiento sobre su patrimonio y disfrutaba de grandes utilidades. Entonces, en 1982, después de un año récord de ventas y utilidades, Caterpillar cayó repentinamente en tres años consecutivos de pérdidas crecientes que sumaron un total de casi 1000 millones de dólares. “Francamente, nuestros largos años de éxito nos convirtieron en una empresa complaciente e incluso arrogante”,[14] reconoció Pierre Guerindon, un vicepresidente ejecutivo de Caterpillar.

La crisis de 1982 a 1984 ocurrió por tres razones: la recesión global, una huelga costosa y tipos de cambio de divisas desfavorables. En primer lugar, el crecimiento constante de la demanda de maquinaria para la construcción, que databa de 1945, llegó a su fin en 1980, ya que la construcción de autopistas en Estados Unidos redujo su velocidad hasta detenerse por completo, en tanto que la disminución de los precios del petróleo deprimieron el mercado mundial de equipo para minería, explotación forestal y tendido de tuberías. En segundo lugar, los esfuerzos de Caterpillar por congelar los salarios y reducir los costos generales de mano de obra precipitaron una huelga de siete meses (1982-1983) entre sus empleados estadounidenses. Dirigida por el sindicato de Trabajadores Automotrices Unidos (UAW, por sus siglas en inglés, United Auto Workers), la huelga fue responsable de una parte considerable de las pérdidas que la empresa sufrió durante tres años. El tercer elemento de la crisis fue un aumento excesivo del valor del dólar (con relación al yen y a otras divisas) lo que incrementó el costo de las exportaciones estadounidenses en el extranjero y abarató las importaciones, enviadas por los competidores de Caterpillar, en Estados Unidos. “El dólar fuerte es el principal factor de la reducción de ventas y ganancias de Caterpillar… y está deteriorando a las industrias de manufactura en Estados Unidos”,[15] mencionaron los informes anuales de Caterpillar de 1982 y 1984.

Aprovechando el dólar costoso, Komatsu Limited surgió como el principal rival de Caterpillar. Komatsu (que significa "pino pequeño" en japonés) fabricaba inicialmente maquinaria para la construcción destinada a los mercados japonés y asiático; después, trató de desafiar el dominio de Caterpillar en los mercados de América Latina y Europa y, finalmente, penetró en Estados Unidos para competir con Caterpillar en su mercado local. Atacó a Caterpillar de frente apoyada en un grito de batalla, "Maru C", que significaba "rodeen a Cat". Mediante una campaña masiva para mejorar la calidad y reducir al mismo tiempo los costos, Komatsu logró una ventaja en productividad de la mano de obra de 50% sobre Caterpillar y a su vez superó en precios a los productos de ésta hasta en 30%. El resultado fue un cambio drástico de la participación de mercado. Entre 1979 y 1984, la participación global de Komatsu en el mercado aumento más del doble, a 25%, en tanto que la de Caterpillar cayó casi una cuarta parte, a 43%.[16]

Recuperación: la Caterpillar de George Schaefer, 1985-1990

La competencia con Komatsu y la crisis de 1982-1984 obligó a la empresa a reexaminar sus actividades pasadas. En 1985, el nuevo director general de Caterpillar, George Schaefer, quien era un administrador agradable, animaba a sus directivos a admitir abiertamente los errores pasados de la empresa. "Hemos experimentado un cambio fundamental en nuestra empresa; nunca será lo que fue", expresó Schaefer cuando se convirtió en director general. "No tenemos otra opción más que responder, y responder de manera enérgica, al nuevo mundo en el que nos encontramos".[17] Bajo la dirección de Schaefer, Caterpillar diseñó e implementó una serie de estrategias que abordaban cada función importante de la empresa, como compras, manufactura, marketing, personal y relaciones laborales.

Subcontratación global

Tradicionalmente, Caterpillar funcionaba como una empresa integrada verticalmente que dependía sobre todo de la producción interna. Para garantizar la calidad de los productos, así como el suministro continuo de partes, la empresa producía por sí misma dos tercios de sus partes y componentes y ensamblaba prácticamente todas sus máquinas terminadas. Bajo la nueva política de "comprar alrededor del mundo" trató de adquirir partes y componentes de proveedores de bajo costo que mantenían altos estándares de calidad. Trabajando de cerca por sus proveedores, Caterpillar avanzó hacia la meta de subcontratar hasta 80% de sus partes y componentes.[18]

Una meta adicional de su política era la promoción de marca, es decir, la compra de productos finales para revenderlos. A través de esta estrategia vendía máquinas subcontratadas bajo su propio nombre de marca, pues aprovechaba su excelente organización de marketing y mantenía bajos costos de producción. A principios de la década de los ochenta, Caterpillar firmó contratos para comprar montacargas a una empresa Noruega, excavadoras hidráulicas a un fabricante de Alemania occidental, máquinas pavimentadoras a una corporación de Oklahoma, camiones fuera de carretera a una empresa británica y equipo de explotación forestal a una empresa canadiense, productos que revendía bajo la marca de fabricación Caterpillar. Generalmente, la empresa subcontrataba la fabricación de sus productos, pero no su diseño. Debido a que mantuvo el control sobre el diseño de muchos de sus productos subcontratados, Caterpillar pudo retener la capacidad interna de diseño y asegurar el control de calidad.[19]

Línea más amplia de productos

Durante casi una década, el bulldozer DC10 fue el artículo distintivo de Caterpillar. Tenía 4.5 metros de altura, pesaba 73 toneladas y se vendía en más de 500,000 dólares en 1988. No tenía competidores. Sin embargo, como disminuyó la demanda de proyectos para la construcción de autopistas, la empresa debió reevaluar su mezcla de productos porque el equipo pesado ya no se vendía tan bien como se esperaba. Por otro lado, las ventas de equipo ligero para construcción aumentaron rápidamente. Por

consiguiente, entre 1984 y 1987, Caterpillar duplicó su línea de productos de 150 a 300 modelos de equipo, e introdujo muchas máquinas pequeñas que variaban desde tractores de granja hasta retroexcavadoras (bulldozers ligeros de múltiple propósito) y diversificó su base de clientes. En vez de centrarse únicamente en clientes grandes (por ejemplo, empresas de ingeniería y construcción multinacionales como Bechtel Corporation, un usuario típico de bulldozers pesados), la empresa comenzó a comercializar sus máquinas ligeras a una nueva categoría de clientes: propietarios-operadores en pequeña escala y contratistas emergentes. No obstante, el cambio en la mezcla de productos de Caterpillar produjo un claro efecto en su balance final. A diferencia del mercado de equipo pesado, donde los márgenes de utilidades eran amplios, la intensa competencia en el mercado de productos ligeros sólo permitía márgenes reducidos y enfrentaba a Caterpillar contra John Deere y Case Corporation, líderes del mercado de equipo ligero.[20]

Relaciones laborales

Para competir con éxito, Caterpillar también necesitaba arreglar su relación con el sindicato. En 1979, después del vencimiento de su contrato colectivo de trabajo, la empresa experimentó una huelga de 80 días y, tres años más tarde, en 1982, las negociaciones contractuales terminaron en una huelga de 250 días, el paro laboral más prolongado de una empresa en la historia del UAW.[21] George Schaefer, que fue nombrado director general en 1985, dirigió las dos siguientes rondas de negociaciones contractuales.

El estilo de liderazgo de Schaefer era consensual. En contraste con el enfoque autocrático de sus predecesores, Schaefer defendía el libre flujo de ideas entre directivos, administradores y trabajadores de producción y estimulaba la comunicación abierta en todos los niveles de la empresa. Schaefer, un director general discreto que con frecuencia contestaba su propio teléfono, poseía destrezas excepcionales de manejo del personal. Al pedirle que evaluara su desempeño, John Stark, editor de *Off Highway Ledger*, una revista comercial, dijo: “Schaefer es probablemente el mejor administrador que la industria de la maquinaria para la construcción haya tenido alguna vez”.[22]

Las habilidades sociales de Schaefer condujeron a un mejoramiento significativo de las relaciones de Caterpillar con el UAW. Ninguna huelga estalló por negociaciones contractuales durante el tiempo que ostentó el cargo; por el contrario, cada ciclo de negociación finalizaba pacíficamente. Además, bajo su dirección el sindicato aceptó reducir el número de grados laborales y las clasificaciones de empleo, además de simplificar las disposiciones de antigüedad (una acción que mejoró la flexibilidad de la administración para asignar empleos y facilitó la utilización cruzada de empleados).[23] Algo aún más importante es que las mejores relaciones laborales contribuyeron al éxito de dos programas que jugaron un papel decisivo en la estrategia de recuperación de Caterpillar, principalmente, un plan de participación de empleados que se basaba en el trabajo en equipo y un proyecto de reingeniería de modernización y automatización de plantas.

Mejoramiento de los empleados

El UAW, un sindicato de toda la industria, famoso por sus esfuerzos de cooperación obrero-patronal en Saturn Corporation, la planta NUMMI (una empresa conjunta entre GM y Toyota, con sede en Fremont, California) y otros emprendimientos, apoyó el programa de participación de empleados de Caterpillar. El programa, denominado Proceso de Satisfacción de los Empleados (ESP, por sus siglas en inglés, *Employee Satisfaction Process*), que fue lanzado por Schaefer en 1986, era voluntario. Los miembros del ESP se organizaban en equipos de trabajo, se reunían semanalmente con la administración y ofrecían sugerencias que concernían a muchos aspectos decisivos del proceso de manufactura, entre ellos la administración de la producción, distribución de lugar de trabajo y mejoramiento de la calidad. El programa, que en 1990 se había implementado en un número cada vez mayor de plantas estadounidenses, generó un aumento de la productividad, mejoramientos de la calidad y mayor satisfacción de los empleados. Por ejemplo, en la planta de Caterpillar, ubicada en Aurora, Illinois, el presidente local del ESP recordó que el programa ESP “cambió todo: el empleado tenía algo que decir de su trabajo... y la alta dirección era muy receptiva. Lográbamos cero defectos en calidad, cualquier cosa para hacer feliz al cliente”. La administración reconoció que los equipos ESP de Aurora lograron una reducción drástica de la tasa de ausentismo, una disminución marcada del número de quejas sindicales presentadas y ahorros en costos que sumaron un total de diez millones de dólares.[24] En otra planta ESP,

un trabajador de la línea de ensamblaje de Caterpillar dijo a un reportero de *Fortune* en 1988: "Hace cinco años, el capataz ni siquiera te hubiera escuchado, ni qué decir del capataz en jefe o el supervisor de la planta… Ahora todo mundo te escucha". La empresa también aplicó el programa ESP a proveedores externos. Comúnmente, equipos ESP integrados por mecánicos de Caterpillar visitaban las plantas de los proveedores para verificar y certificar la calidad del equipo. Los proveedores certificados recibían un trato preferencial, principalmente en la forma de disminución de la inspección, conteo y otros controles. La empresa rechazaba sólo 0.6% de las partes entregadas por proveedores certificados, en comparación con una tasa de rechazo de 2.8% de proveedores no certificados.[25]

Planta con futuro

El plan de participación de empleados de Caterpillar se implementó a la par de un programa de modernización de plantas en el cual se invirtieron 1800 millones de dólares que Schaefer inició en 1986.[26] Denominado "Planta con futuro" (PWAF, por sus siglas en inglés, *Plant with a Future*), el programa de modernización combinaba técnicas de inventario justo a tiempo, un esquema de automatización de fábricas, una red de herramientas mecánicas computarizadas y un sistema de manufactura flexible. Komatsu inició varias de estas innovaciones a finales de la década de los setenta. Komatsu, el líder tecnológico de la industria, fue el primer fabricante de equipo para la construcción en introducir tanto el sistema de inventario justo a tiempo como la técnica de "montaje de cambio rápido", un método de montaje flexible diseñado para producir una gran variedad de modelos de equipo en una sola planta.[27]

Para desafiar a Komatsu, los altos directivos de Caterpillar no trataron simplemente de imitar a los japoneses, pues ello no era suficiente. En su lugar, estudiaron los proyectos de modernización de varias empresas de manufactura y llegaron a dos conclusiones importantes: era necesario, 1) cambiar la distribución de toda las plantas, no sólo ciertos departamentos de ella y 2) implementar el programa a través de la empresa, es decir, a nivel global tanto en su país de origen como en el extranjero. Sin embargo, la implementación de este programa integral requirió más tiempo de lo esperado y duró siete años: cuatro bajo la dirección de Schaefer y tres más a cargo de su sucesor, Donald Fites.[28]

El proceso de manufactura tradicional de Caterpillar, conocido como producción "en lotes", era común entre las plantas de ensamblaje estadounidenses de varias industrias. Cuando se aplicaba la producción en lotes, las líneas de subensamblaje producían componentes (radiadores, tanques hidráulicos, etcétera) en pequeñas cantidades. Las líneas de ensamblaje finales unían modelos completos y todo el sistema de producción requería grandes inventarios de partes y componentes debido al alto nivel de "trabajo en proceso" (modelos fabricados al mismo tiempo). Además, en la producción en lotes, las tareas de ensamblaje eran altamente especializadas, el trabajo era monótono y tedioso y los trabajadores eran descuidados y cometían errores. Se debe destacar que la corrección de errores de ensamblaje requería más tiempo que todo el proceso porque los trabajadores necesitaban desarmar los componentes para tener acceso a las áreas problemáticas. La entrega de partes también era difícil. Ocasionalmente, los retrasos en la entrega de partes a las áreas de ensamblaje obligaban a los trabajadores a dejar la línea para localizar una parte faltante. A veces, la recepción de partes antes de lo necesario creaba ineficiencias.[29]

Para resolver estos problemas, Caterpillar reconfiguró la distribución de sus plantas de manufactura en "células" de trabajo flexibles. Los trabajadores, agrupados en células, usaban herramientas mecánicas computarizadas para ejecutar varias etapas de fabricación en secuencia, es decir, procesaban los componentes de principio a fin y los enviaban "justo a tiempo" a un área de ensamblaje. Por ejemplo, para fabricar bandas de rodamiento de acero por medio de la producción en lotes, los trabajadores de Caterpillar requerían cortar, taladrar y templar barras de acero en tres líneas de ensamblaje distintas. En contraste, con la manufactura celular, las tres operaciones se llevaban a cabo automáticamente en células independientes de plantas de rodamiento enlazadas por computadora.[30]

Además, Caterpillar redujo el manejo de materiales mediante un monorriel eléctrico automatizado que entregaba partes a áreas de ensamblaje y almacenamiento, que viajaban sobre una larga banda de aluminio a través de la planta modernizada. Cuando las partes llegaban al sitio de entrega, una luz intermitente avisaba a los trabajadores de la línea, se abrían puertas semiautomáticas (operadas por control remoto infrarrojo) y un montacargas colocaba los componentes directamente en una línea de ensamblaje. Don Western, un administrador de manufactura de la planta de Caterpillar ubicada en Aurora, comentó: "ahora (1990), los materiales llegan al sitio de ensamblaje sólo cuando se necesitan y en el or-

Cuadro 2
Caterpillar frente a Komatsu (montos en miles de millones de dólares)

	Caterpillar		Komatsu	
	Ventas	Ingreso como porcentaje de las ventas	Ventas[1]	Ingreso como porcentaje de las ventas
1985	6.7	2.9	—	1.8
1986	7.3	1.0	—	2.8
1987	8.2	3.9	5.1	1.3
1988	10.4	5.9	6.2	0.4
1989	11.1	4.5	6.0	2.6

Nota:
1. Las ventas están disponibles sólo en yenes: 1985, 796,000 millones de yenes; 1986, 789,000 millones de yenes.

Fuente: For Caterpillar, Hoover's Handbook of American Business *(1995), p. 329*; *For Komatsu*, Hoover's Handbook of World Business *(1995-1996), p. 291*.

den requerido. A lo sumo, tenemos una provisión de cuatro horas de partes y componentes grandes en la línea".[31]

Finalmente, Caterpillar mejoró la calidad de sus productos. Antes, los componentes avanzaban continuamente a lo largo de la línea de ensamblaje, no en forma intermitente, y, por lo tanto, los trabajadores no podían responder con rapidez a problemas de calidad. Sólo los administradores controlaban la velocidad de la línea. Por otro lado, con el nuevo plan de ensamblaje, los componentes se desplazaban automáticamente entre áreas de trabajo y permanecían inmóviles durante la operación de ensamblaje real. Algo mucho más importante era que, con el plan PWAF, los administradores permitían que los trabajadores de producción cambiaran la velocidad de la línea de ensamblaje a voluntad, lo cual les proporcionaba la flexibilidad necesaria para resolver problemas de calidad y seguridad.[32]

El programa PWAF aumentó la productividad y calidad en general en muchas plantas de Caterpillar. Por ejemplo, en la planta de Aurora, Illinois, los trabajadores de las fábricas lograron reducir a la cuarta parte el tiempo del proceso de ensamblaje, pues fabricaban y enviaban el pedido de un cliente en cuatro días en vez de 16 días, y disminuyeron los defectos de los productos a la mitad en cuatro años (1986-1990).[33] Para mencionar otro caso, en la planta de Caterpillar ubicada en Grenoble, Francia, los trabajadores redujeron el tiempo que requerían para ensamblar partes de maquinaria de 20 a ocho días en tres años (1986-1989). Los cambios realizados a través de la empresa fueron igualmente impresionantes: en conjunto, en tres años 30 plantas de Caterpillar a nivel mundial redujeron los niveles de inventario en 50% y el espacio de manufactura en 21%.[34]

Durante los cinco años que duró el cargo de Schaefer, Caterpillar resurgió como una empresa competitiva a nivel global, ligera, flexible y tecnológicamente avanzada. La participación mundial de Caterpillar en el mercado repuntó de 43 a 50% (1984-1990),[35] los ingresos aumentaron 66% (1985-1989) y la empresa nuevamente recuperó su rentabilidad. A medida que Caterpillar prosperaba, Komatsu decaía. En 1989, las ventas de Caterpillar totalizaron más de 11,000 millones de dólares, o casi el doble de las ventas reportadas por Komatsu, los márgenes de utilidades de Caterpillar superaron a los de Komatsu y la brecha entre las dos empresas (en cuanto a participación de mercado e ingresos de ventas) crecía (vea el **cuadro 2**).

La transformación continua: Caterpillar de Donald Fites, 1990-1999

A pesar de los logros de Schaefer, la transformación de Caterpillar estaba muy lejos de llegar a su fin. Por un lado, las acciones de la empresa iban muy por detrás de sus ganancias; el rendimiento de sus acciones descendió 50% con base en el índice S&P 500, durante cinco años (1987-1992).[36] Por otro lado, la empresa enfrentaba la recesión de toda la industria, tanto en su mercado nacional como en el internacional. En parte como resultado de la naturaleza cíclica de la industria de equipo para la construc-

Cuadro 3
Resultados financieros durante las disputas laborales de la década de los noventa: Caterpillar (montos en millones de dólares, con excepción de los precios por acción)

Año	Ventas	Ingreso neto	Ingreso como un porcentaje de las ventas	Precio de las acciones al cierre del año fiscal
1991	$10,182	$(404)	—	$10.97
1992	10,194	(2,435)	—	13.41
1993	11,615	652	5.6%	22.25
1994	14,328	955	6.7%	27.56
1995	16,072	1,136	7.1%	29.38
1996	16,522	1,361	8.2%	37.63
1997	$18,925	$1,665	8.8%	$48.50

Fuente: Hoover's Handbook for American Business *(1999), p. 329*.

ción y también como consecuencia de un aumento del valor del dólar (un dólar débil a fines de la década de los ochenta favoreció las ventas de Caterpillar en el extranjero), sus ingresos y utilidades cayeron. Durante los dos años siguientes a la jubilación de Schaefer, la empresa en realidad perdió dinero (vea el **cuadro 3**).

Donald Fites, quien reemplazó a Schaefer en el invierno de 1990, consideró los problemas financieros de Caterpillar como una oportunidad para introducir cambios: "ciertamente no contaba con… una recesión… pero está aceptar el hecho de que necesitábamos un cambio".[37] "Es difícil cambiar una organización cuando estás obteniendo utilidades récord".[38]

Liderazgo

El estilo de liderazgo de Fites contrastaba fuertemente con el de Schaefer. "George era… un creador de consenso" en tanto que "Don espera que el personal lo desafiara enérgicamente",[39] comentó un directivo de Caterpillar. Otro (el ex director general de Caterpillar, Lee Morgan), describió a Fites como "uno de los hombres más determinados que haya conocido".[40] Fites era un ejecutivo de línea dura, temido por sus subordinados, respetado por sus colegas y aclamado por Wall Street. Era un hombre imponente, de 1.96 m de altura, que dirigía por medio de órdenes explícitas más que a través de la persuasión, que sostenía el "derecho a dirigir" la empresa a pesar de la creciente oposición sindical y no vacilaba en recortar miles de empleos administrativos y de producción durante una huelga.

Hijo de un agricultor de subsistencia dedicado al cultivo de maíz que se unió a Caterpillar en 1956, subió a través de las filas y permaneció 16 años en el extranjero. Como mercadólogo de carrera, trabajó para Caterpillar en Sudáfrica, Alemania, Suiza, Brasil, Japón y otros países. En 1971 obtuvo un grado de Maestría en Administración de Empresas de MIT con la tesis "Japón Inc.: ¿puede competir la industria estadounidense?". Poco tiempo después, recibió una asignación en Japón, donde sirvió casi cinco años como Director de Marketing de la empresa conjunta Caterpillar-Mitsubishi. Su experiencia en Japón influyó en el resto de su carrera. Ante todo, estaba impresionado con la manera en que los japoneses capacitaban a sus administradores, esto es, hacían rotar a los directivos a través de departamentos funcionales para educarlos en todos los aspectos de la empresa. Al regresar de Japón a Peoria, Illinois, a mediados de la década de los setenta, Fites actualizó el proceso de desarrollo de productos de Caterpillar, utilizando un enfoque integrado basado en equipos funcionales de estilo japonés. También admiraba las relaciones laborales japonesas. Históricamente, los sindicatos estadounidenses se habían organizado a nivel de industrias y, por lo tanto, las relaciones laborales en Estados Unidos eran a menudo conflictivas. En contraste, los sindicatos en Japón eran organizaciones basadas en la empresa, leales, colaboradoras y, en palabras de Fites, "profundamente dedicadas a lograr el éxito de la empresa".[41] Fites, al dirigir a Caterpillar en la década de los noventa, intentaba aproximar las relaciones laborales de Caterpillar al modelo japonés.

Reorganización

Como administrador de marketing, Fites estaba convencido de que Caterpillar no prestaba suficiente atención a las necesidades de los clientes porque las decisiones de precios a nivel global se tomaban en

las oficinas centrales de la empresa ubicadas en Peoria, sin tener mucho conocimiento de las condiciones locales del mercado mundial. En 1985, al hacerse cargo de la organización de marketing mundial de Caterpillar, Fites delegó en los directores de distrito la autoridad para establecer precios, es decir, entregó la responsabilidad al nivel más bajo posible de la cadena de mando. Promovido al puesto de presidente en 1989, Fites aplicó el mismo principio a toda la estructura de Caterpillar y desarrolló un plan de reorganización de toda la empresa bajo la dirección de Schaefer.[42]

La antigua estructura organizacional de Caterpillar era arcaica. Era una estructura funcional adecuada para una pequeña empresa que operaba sólo algunas plantas, todas ubicadas en Estados Unidos. La vieja estructura, integrada por un cuerpo centralizado con sólo cuatro funciones principales (ingeniería, manufactura, marketing y finanzas), funcionó bien hasta la Segunda Guerra Mundial, pero a medida que la empresa se expandió globalmente en décadas posteriores, las limitaciones que imponía esta estructura se hizo evidente. En primer lugar, los altos directivos de cada unidad funcional tomaban las decisiones y se negaban a delegar autoridad en los administradores de nivel medio e inferior. En segundo lugar, cada unidad funcional se centraba en su propia meta más que en los objetivos de la empresa (la unidad de marketing se preocupaba por la participación de mercado, la de ingeniería por la seguridad de los productos, la de manufactura por los problemas de ensamblaje, etc.), lo que dificultaba a la alta dirección la coordinación de las metas funcionales.[43] En tercer lugar, la burocratización del proceso de toma de decisiones deterioró la comunicación eficaz. Fites recordaba que, bajo la vieja estructura, el flujo de información hacia arriba estaba “tan lleno de prejuicios (sobre todo prejuicios funcionales) que uno no sabía si realmente veía los hechos o la opinión de alguien”.[44]

Para dotar a Caterpillar con la flexibilidad, velocidad y agilidad necesarias para operar en la economía global, Fites fracturó a la empresa en 17 divisiones semiautónomas, o “centros de beneficios”, de las cuales 13 eran responsables de los productos (tractores, motores, etcétera) y cuatro de los servicios.[45] Posteriormente, exigió que cada división reportara una tasa de rendimiento sobre los activos de 15% y amenazó con castigar a cualquier división que no alcanzara esa meta. Cumplió su palabra. Cuando la división de montacargas de Caterpillar no logró mejorar su rendimiento sobre los activos en 1992, Fites la transfirió a una empresa conjunta de 80-20% controlada por Mitsubishi.[46]

La nueva estructura divisional de Caterpillar facilitó el recorte de personal. Bajo la nueva estructura, Caterpillar despidió 10,000 empleos en tres años, de 1990 a 1993 (vea el **cuadro 4**). De los 7500 empleados que perdieron sus trabajos entre enero de 1990 y agosto de 1992, 2000 eran administradores asalariados y 5500 trabajadores por hora.[47] A medida que las ventas de Caterpillar aumentaban de 10,000 a 15,000 millones de dólares en la primera mitad de la década de los noventa, el número de administradores empleados por la empresa disminuyó 20%.[48] Además, el cambio de una estructura funcional a una divisional, junto con la directiva de obtener utilidades, produjo un cambio en los métodos

Cuadro 4
Caterpillar de Donald Fites: empleo y ventas (montos en miles de millones de dólares)

Años	Número de empleados	Ventas
1990	60,000	$11.4
1991	56,000	10.2
1992	52,000	10.2
1993	50,000	11.6
1994	54,000	14.3
1995	54,000	16.1
1996	57,000	16.5
1997	60,000	18.9
1998	64,000	$21.0

Fuente: de 1990-1997: Hoover’s Handbook of American Business *(1999), p. 329; de 1998: Caterpillar Inc.*, Informe anual 1999, *p. 1.*

de compensación administrativa. Tradicionalmente, los administradores de la empresa recibían un pago en proporción al tamaño del presupuesto que controlaban o al número de empleados que supervisaban. Bajo el nuevo plan, Caterpillar basaba todos sus esquemas de compensación de incentivos en el rendimiento sobre los activos.[49] Finalmente, la empresa descentralizó sus actividades de investigación y desarrollo. Al tener cada división el control de sus propios programas de desarrollo de productos y financiamiento, las actividades de IyD, bajo el nuevo plan, se orientaron más hacia el cliente que en cualquier otro periodo del pasado.[50]

Marketing y distribuidores

El plan de reorganización de Caterpillar también afectó la red de distribución de la empresa. Bajo la nueva estructura, los distribuidores que requerían asistencia podían contactar directamente a cualquiera de los 17 centros de beneficios de productos y servicios, lo cual les permitía ahorrar tiempo y dinero; ya no necesitaban llamar a la oficina general para buscar asistencia dentro de la empresa.[51] La nueva estructura también facilitó una interacción más frecuente entre los administradores y distribuidores, lo que ocasionó que "casi todos, desde el ingeniero de diseño más joven hasta el director general" tuvieran "contacto con alguien de una organización distribuidora", comentó Fites. Comúnmente, los administradores de niveles inferiores de la empresa se comunicaban diariamente con sus contrapartes de los distribuidores; los altos directivos de la corporación hacían lo mismo varias veces por semana.[52]

La red de distribuidores era amplia. En 1999, 207 distribuidores independientes servían a Caterpillar, 63 de los cuales se ubicaban en Estados Unidos y 144 en el extranjero. El número de empleados que trabajaban para los distribuidores de Caterpillar superaba a la propia fuerza laboral de la empresa (67,000) en casi una tercera parte; el valor de la red combinada de distribuidores superaba al patrimonio de los accionistas de esta empresa (5500 millones de dólares)[53] en casi una cuarta parte (vea el **cuadro 5**). Muchas de las distribuidoras eran de propiedad privada y algunas eran empresas públicas. En promedio, las ventas anuales de un distribuidor de Caterpillar ascendían a 150 millones de dólares (1996); sin embargo, varios de los grandes distribuidores generaban ingresos anuales hasta de 1000 millones de dólares.

Para Caterpillar, las relaciones informales entre la empresa y sus distribuidores eran mucho más importantes que las relaciones contractuales formales. Los acuerdos de distribución tenían sólo unas cuantas páginas, no tenían fechas de vencimiento y permitían a cada parte terminar el contrato a voluntad, con 90 días de anticipación. A pesar de la naturaleza indefinida de los contratos, la rotación de los distribuidores era extremadamente baja. Mediante seminarios sobre asuntos fiscales y planes de sucesión para distribuidores, la oferta de conferencias regulares en Peoria para los hijos e hijas de "directores de distribuidores" (propietarios de distribuidores) y con medidas concretas para fomentar una sucesión exitosa de una generación a otra, la empresa estimulaba a sus distribuidores para que mantuvieran la empresa en sus familias.[54]

Aunque Caterpillar había protegido siempre a sus distribuidores del fracaso, bajo la dirección de Fites, lo hizo de manera más decidida que antes, apoyando a distribuidores individuales que estaban sujetos a una intensa competencia de precios por fabricantes rivales. Para ayudar a un distribuidor, en

Cuadro 5
Distribuidores de Caterpillar, 1999 (montos en miles de millones de dólares)

	Dentro de Estados Unidos	Fuera de Estados Unidos	A nivel mundial
Distribuidores	63	144	207
Sucursales	382	1,122	1,504
Empleados	34,338	54,370	88,708
Instalaciones de servicio	6,638	5,529	12,167
Valor neto estimado	\$3.22	\$3.54	\$6.76

Fuente: Caterpillar Inc., "1999 Annual Report", p. 43.

ocasiones la empresa ofrecía precios de descuento, ayudaba a reducir los costos del distribuidor y a veces lanzaba una campaña de promoción en el territorio que atendía el distribuidor, en la cual destacaba el costo más bajo de por vida de una máquina Caterpillar en comparación con la de un competidor. La empresa también protegía a sus distribuidores durante épocas de recesión. A pesar de las pérdidas durante la recesión económica de la industria de 1991 a 1992, la Caterpillar de Fites ayudó a sus distribuidores vulnerables a sobrevivir a crisis, permanecer en el negocio y ordenar equipo antes del repunte de 1993. En contraste, sus competidores vieron a varios de sus distribuidores salir del negocio durante la recesión.[55]

La Caterpillar de Fites colaboraba con sus distribuidores en otras formas. Durante la década de los noventa, Caterpillar trabajó con ellos para realizar encuestas entre clientes con el propósito de mejorar su servicio y la entrega de partes. Caterpillar enviaba 90,000 formas de encuesta anualmente y recibía una tasa de respuesta de casi 40%. Por medio de su programa "Socios en Calidad", la empresa involucró a sus distribuidores en debates sobre control de calidad, vinculó al personal de sus plantas con sus distribuidores y patrocinó reuniones trimestrales. Periódicamente, Caterpillar invitaba a todo su cuerpo de distribuidores independientes a conferencias de una semana de duración impartidas en Peoria para revisar la estrategia corporativa, las plantas de manufactura y las políticas de marketing. Fites, un firme creyente en las fuertes relaciones personales de negocios, explicó:

> Los distribuidores o cualquier alto directivo de la corporación pueden llamarme en cualquier momento y lo hacen. Casi todos los distribuidores del mundo tienen libertad para ir a mi oficina. Sabré cuánto dinero ganó el año pasado y su posición en el mercado. Además, estaré enterado de lo que sucede en su familia. Considero amigos personales a la mayoría de los distribuidores. Por supuesto, una razón por la que los conozco tan bien es que yo mismo ascendí a través de nuestra organización de distribución.[56]

Según Fites, el sistema de distribución mundial de Caterpillar era la mayor ventaja de la empresa sobre sus competidores. Era un activo estratégico cuya importancia aumentaría en el futuro: "Hasta aproximadamente el año 2010, la distribución, es decir, el apoyo posterior a la venta, la aplicación de productos y la información de servicios será lo que divida a los ganadores de los perdedores en la economía global", predijo Fites.[57] Cuando comparó a las empresas de manufactura estadounidenses y japonesas, profundizó:

> Aunque muchas empresas japonesas tenían inicialmente la ventaja de la excelencia en manufactura, las empresas estadounidenses podrían tener esa ventaja en este momento… saben más de distribución que sus competidoras… francamente, la distribución no ha sido tradicionalmente una fortaleza de las empresas japonesas, ya que el personal de ventas y marketing ha sido menospreciado históricamente en esa sociedad.[58]

Tecnología de la información

La Caterpillar de Fites invirtió generosamente en la expansión y actualización de la red informática mundial de la empresa, un sistema que enlaza fábricas, centros de distribución, distribuidores y clientes importantes. En 1996 la red enlazaba 1000 sitios en 160 países a través de 23 husos horarios, lo que le proporcionaba a Caterpillar el sistema de entrega de partes más completo y rápido de la industria. Aunque la empresa garantizaba desde mucho tiempo atrás la entrega de partes en 48 horas en cualquier parte del mundo, en 1996 sus distribuidores suministraban inmediatamente 80% de las partes que un cliente necesitaba y la empresa enviaba 20% restante (que los distribuidores no tenían en existencia) el mismo día que las partes se solicitaban. Con 22 centros de distribución diseminados por todo el mundo, Caterpillar entregaba un total de 500,000 partes distintas, mantenía más de 300,000 en existencia y fabricaba el resto por pedido.[59]

Un elemento decisivo de la iniciativa de Caterpillar en favor del liderazgo tecnológico era un sistema de información de alerta electrónica que la empresa desarrolló bajo el liderazgo de Fites. El nuevo sistema se diseñó para supervisar máquinas a distancia, identificar partes que requerían reemplazo y cambiarlas antes de que fallaran. Una vez que comenzó a operar por completo a mediados del año 2000, se esperaba que el nuevo sistema de TI, en primer lugar, ayudara a los distribuidores a reparar máquinas antes de que se averiaran, lo que permitía reducir el tiempo de inactividad de los equipos y ahorrar costos de reparación y, en segundo lugar, proporcionara a Caterpillar y sus distribuidores la

oportunidad de reducir sus costos de inventario. En 1995, el valor de los inventarios de partes que mantenían Caterpillar y sus distribuidores en conjunto ascendía a 2000 millones de dólares.[60]

Diversificación

La Caterpillar de Fites expandió sus ventas para incluir equipo agrícola, productos forestales y máquinas compactas de construcción, introduciendo nuevas líneas de productos, una a la vez. Entre 1991 y 1999, la empresa concretó un total de 38 fusiones y acuerdos de empresas conjuntas, muchos de los cuales contribuyeron a sus iniciativas de diversificación.[61]

El crecimiento de las ventas de motores de Caterpillar era el más grande de la empresa. Tradicionalmente, Caterpillar había producido motores sólo para uso interno, instalándolos en sus propias máquinas; pero, a mediados de la década de los ochenta, cuando se recuperaba de su crisis más severa, la empresa emprendió una estrategia de producción de motores para venderlos a otras compañías. En 1999, las ventas de motores generaron 35% de los ingresos de Caterpillar, una cifra superior a 21% de 1990, y sus motores impulsaban alrededor de una tercera parte de los grandes camiones de Estados Unidos. Además de abastecer a los fabricantes de camiones, Caterpillar producía motores para muchos otros clientes, entre ellos empresas petroleras, compañías de electricidad y astilleros (vea el **cuadro 6**). Sólo 10% de los motores diesel que Caterpillar fabricaba en 1999 se instaló en el propio equipo de la empresa.[62]

Dos adquisiciones importantes de Caterpillar la ayudaron a competir en el mercado de motores. En 1996, Donald Fites adquirió MaK Company, una empresa alemana fabricante de motores para generación de electricidad. En parte porque los gobiernos de países en desarrollo se negaban a construir plantas eléctricas más grandes y en parte por la desregulación de la industria de servicios generales en Estados Unidos y la entrada al mercado de nuevos proveedores de electricidad, la demanda mundial de generadores aumentó rápidamente. Este aumento ayudó a Caterpillar a incrementar sus ventas de generadores eléctricos en 20% anualmente, entre 1995 y 1999.[63]

De modo similar, en 1998, Fites adquirió Perkins Engines, de Gran Bretaña, una empresa fabricante de motores para maquinaria compacta de construcción, en 1300 millones de dólares. La nueva adquisición contribuyó a las acciones de Caterpillar para incrementar su participación en el mercado de equipo pequeño, que crecía a una tasa de 10% anual. El motor de mejor venta de Perkins impulsaba minicargadores de dirección deslizante. El minicargador, un tractor de ruedas compacto operado por una persona y capaz de maniobrar en espacios reducidos, cavaba zanjas, removía tierra, rompía asfalto y realizaba muchas otras tareas.[64]

Relaciones laborales

Bajo el liderazgo de Fites, quizá ninguna otra área de la administración haya recibido más atención que las relaciones laborales. Durante casi siete años, de 1991 a 1998, Fites enfrentó al UAW en lo que se convirtió en la disputa laboral estadounidense más larga de la década de los noventa. Por un lado, un representante sindical describió la relación del UAW con Fites como “las más contenciosa… en la historia del sindicato”; por otro lado, un analista de Wall Street denominó a Fites como “el tipo que quebró al sindicato, literalmente”.[65]

En parte, la oposición de Fites al UAW era ideológica: no “era tanto una batalla financiera, sino una batalla sobre quién dirigiría la empresa”.[66] Sin embargo, la economía sí importaba y Fites estaba decidido a garantizar la competitividad global de Caterpillar mediante la reducción de los costos laborales de la empresa. Su principal objetivo era un contrato “patrón” del UAW, es decir, un contrato colectivo de trabajo diseñado según los contratos firmados por el UAW y los competidores locales de Caterpillar, tales como John Deere, Case Corporation y otros (un contrato patrón vinculaba contratos laborales independientes de tal manera que los cambios realizados en uno provocaban cambios similares en otros en la misma industria). Fites rechazaba el contrato patrón porque Caterpillar dependía considerablemente de la exportación de productos fabricados en Estados Unidos, vendiendo alrededor de 50% de su equipo fabricado en este país en mercados extranjeros, y así competía cara a cara con empresas globales ubicadas en el extranjero, como Komatsu. Los competidores de Caterpillar con sede en

Estados Unidos exportaban, por contrato, una proporción mucho más pequeña de sus productos fabricados en el país. Fites argumentaba que, como sus competidores globales pagaban sueldos más bajos en el extranjero que en Estados Unidos, la empresa no podía darse el lujo de pagar el patrón de sueldos del UAW.[67]

La primera huelga de Caterpillar estalló en 1991, en una época cuando 17,000 empleados sindicalizados trabajaban bajo contrato. El contrato vencía el 30 de septiembre y Fites estaba preparado. Había fabricado suficiente inventario para abastecer a sus clientes durante seis meses, proporcionando a sus distribuidores incentivos especiales para comprar y almacenar partes y equipo en caso de que una huelga cerrara las plantas estadounidenses de la empresa. La oferta contractual de Caterpillar incluía tres demandas principales: ningún patrón salarial, programas de trabajo flexibles y un sistema salarial de dos niveles. El sindicato rechazó la oferta categóricamente y organizó una huelga. Alrededor de 50% de los huelguistas estaban a seis años de su jubilación y, a medida que la huelga se prolongaba, 30% de los huelguistas la rompieron. Después de cinco meses de huelga, Fites amenazó con reemplazar a los huelguistas permanentemente si no regresaban a trabajar en una semana. Poco tiempo después, el sindicato suspendió la huelga, los huelguistas regresaron a trabajar "incondicionalmente" y los empleados sindicalizados siguieron trabajando sin un contrato bajo los términos de la oferta rechazada.[68]

Una pérdida de la huelga de 1991-1992 fue el Proceso de Satisfacción de los Empleados de Caterpillar. La huelga puso fin realmente al programa ESP que George Schaefer lanzó en 1986 y que se esmeró tanto en conservar. A medida que el ambiente de las relaciones laborales se deterioraba, aumentaba el número de protestas sin resolver. En la planta de Aurora, Illinois, el número de protestas en la etapa final antes del arbitraje aumentó de menos de 20 antes de la huelga a más de 300 durante el año que siguió al término del conflicto laboral. Cuando los empleados de Caterpillar comenzaron a usar sus propios botones ESP que decían "Employee Stop Participating" ("Empleado que deja de participar"), la empresa terminó el programa por completo.[69]

Durante 1992-1994, los empleados sindicalizados de Caterpillar siguieron resistiendo la postura de línea dura de Fites contra el UAW. Organizaron interrupciones en talleres ("piquete informativo"), reducciones de la actividad ("paro técnico"), huelgas ilegales en plantas específicas y piquetes en los distribuidores de Caterpillar.[70] Entre tanto, Fites capacitaba a los administradores y empleados administrativos para operar la maquinaria de la fábrica y reasignó a muchos de ellos a los talleres de las plantas que sufrían huelgas laborales cortas. De nuevo, estaba completamente preparado para una huelga prolongada. La huelga de 1994-1995 estalló en junio de 1994, duró 17 meses, fue defendida amargamente por los huelguistas sindicalizados y llegó a su fin cuando el UAW ordenó a sus miembros regresar a trabajar "inmediata e incondicionalmente" para salvar sus empleos.[71] Durante la huelga, Caterpillar complementó su fuerza laboral con 5000 empleados de cuello blanco reasignados, 3700 empleados de nuevo ingreso de tiempo completo y parcial, 4000 miembros sindicalizados que rompieron la huelga y trabajadores capacitados prestados por sus distribuidores. Además, la empresa transfirió el trabajo a plantas no sindicalizadas ubicadas en el sur de Estados Unidos. Además, abasteció el mercado estadounidense con equipo importado de sus plantas establecidas en Europa, Japón y Brasil.[72] Debido a que operó con eficacia durante toda la huelga, Caterpillar evitó la deserción masiva de clientes y logró mantener la producción, expandir las ventas, aumentar las utilidades e incrementar el precio de las acciones de la empresa. En 1995, ésta obtuvo utilidades récord por segundo año consecutivo (vea el **cuadro 3**).

Durante los dos años siguientes al término de la huelga, se reanudó la lucha en los talleres entre la administración de Caterpillar y el sindicato. La empresa estableció reglas estrictas de conducta en el lugar de trabajo, que limitaban tanto el comportamiento como el discurso de los empleados. En respuesta, los activistas sindicales lanzaron una campaña de paro técnico en las plantas sindicalizadas. Además, el UAW presentó numerosas demandas ante la Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés, National Labor Relations Board), argumentando que la empresa llevó a cabo prácticas laborales injustas. La NLRB aceptó muchas de estas demandas y presentó denuncias formales.[73] Entre tanto, en 1997, Caterpillar acumuló utilidades récord por cuarto año consecutivo (vea el **cuadro 3**).

Finalmente, en febrero de 1998, Caterpillar y el sindicato llegaron a un acuerdo. Los términos del contrato de 1998 favorecieron claramente a la empresa. En primer lugar, y como lo más importante, el contrato le permitía romper con la antigua práctica del contrato patrón. En segundo lugar, el contrato le permitía introducir un sistema salarial de dos niveles y pagar a los nuevos empleados 70% de la escala

sindical inicial. Una tercera cláusula del contrato hacía posible establecer un horario de trabajo más flexible, lo que le permitía a la administración mantener a los empleados en el trabajo más de ocho horas diarias y durante fines de semana sin pagar tiempo extra. El contrato también otorgaba a la administración el derecho de contratar empleados temporales en ciertas plantas sin la aprobación del sindicato y reducir el número de empleos sindicalizados por debajo de cierto nivel. Se esperaba que el contrato, con vigencia de seis años en vez de los tres años típicos, asegurara a Caterpillar un periodo relativamente largo de paz industrial.[74]

Varias condiciones del contrato favorecieron al sindicato. Los términos económicos clave incluyeron un aumento salarial inmediato de 2 a 4% e incrementos futuros de 3% en 1999, 2001 y 2003; asignaciones por costo de la vida y aumentos considerables de las prestaciones de jubilación (la antigüedad promedio de los huelguistas de 1994-1995 era de 24 años). Otro término favorable para el UAW fue una moratoria en la mayoría de los cierres de plantas. Pero, quizá el logro sindical más importante fue simplemente lograr un contrato, como señaló el Secretario y Tesorero de AFL-CIO, Rich Trumka: “el mensaje para las corporaciones estadounidenses es éste: aquí está una de las empresas más grandes y no pudo deshacerse del sindicato”.[75]

Entonces, ¿por qué Fites estaba dispuesto a firmar un contrato? ¿Por qué una empresa que operó de manera rentable año tras año sin un contrato, y operó eficazmente durante los huelgas, trató repentinamente de llegar a un acuerdo con el UAW?

La decisión de Fites fue producto de la confluencia de dos acontecimientos. En primer lugar, los ingresos y utilidades récord de Caterpillar de 1993 a 1997 llegaron a su fin en el periodo de 1998 a 1999, debido a que la industria se deslizaba hacia una recesión. Los ingresos y las utilidades disminuían como consecuencia de un dólar fuerte junto con una demanda débil de los productos Caterpillar. Por lo tanto, la empresa necesitaba un acuerdo salarial flexible, relaciones laborales estables y una fuerza de trabajo más cooperadora con el propósito de suavizar su trayectoria durante la inminente recesión. Otra razón por la que Fites decidió llegar a un acuerdo con el sindicato era la necesidad de resolver alrededor de 400 demandas por prácticas laborales injustas que presentó la NLRB contra la empresa durante la disputa. Estas demandas no sólo requerían un arbitraje costoso, sino que podían terminar en enormes multas que la empresa debería pagar en los casos en los que la NLRB fallara a favor del UAW. Una de las principales demandas de Caterpillar en la resolución de 1998 (que el UAW aceptó) fue el retiro de estas demandas por prácticas laborales injustas.[76]

El futuro: la Caterpillar de Glen Barton, 1999 en adelante

Cuando Fites se jubiló en febrero de 1999, Glen Barton, un veterano de Caterpillar con 39 años de antigüedad, asumió el liderazgo de la empresa. Durante su primer año en el cargo, Barton perdió dos aliados potenciales en la junta directiva: Glen Schaefer y Donald Fites. En enero de 2000, la junta directiva de Caterpillar revisó las directrices de gobierno corporativo de la empresa para prohibir a los empleados jubilados ejercer un puesto en la junta directiva. La acción tenía la intención de proteger los intereses de los accionistas e impedir que los directores internos de la empresa se opusieran a las acciones de cambio propuestas por los miembros externos de la junta.[77] Para conocer la lista completa de los miembros de la junta directiva y la alta dirección, vea el *2000 Annual Report* en *www.caterpillar.com*.

Barton enfrentaba otras dificultades. En 1999, las utilidades de Caterpillar cayeron 37%, a 946 millones de dólares, que fue el peor resultado desde 1993; además, su mercado norteamericano, que contribuía con la mitad de las ventas de Caterpillar y casi dos tercios de sus utilidades, había caído en una depresión económica.[78]

Barton creía que la recesión de la industria de la construcción podía ser contrarrestada por un repunte del mercado internacional. Pensaba que Caterpillar podía aprovechar su posicionamiento global para amortiguar el declive estadounidense mediante el incremento de las ventas en Asia y América Latina, cuyas economías estaban en recuperación. Sin embargo, Barton, que era muy cauteloso, se dio cuenta de que necesitaba asegurar el futuro de Caterpillar a largo plazo. Por lo tanto, emprendió cua-

Cuadro 6
Ventas de motores Caterpillar a usuarios finales

Usuarios finales	1999	2000
Camiones	34%	27%
Generadores eléctricos	26%	33%
Equipo de perforación petrolera	20%	19%
Equipo industrial	11%	13%
Barcos y lanchas	9%	8%
Total	100%	100%

Fuente: Caterpillar Inc., Informe anual 1999, *p. 24*; *Caterpillar Inc.*, Informe anual 2000.

tro estrategias de crecimiento: expansión hacia nuevos mercados, diversificación, desarrollo de un nuevo canal de distribución y creación de alianzas con competidores globales.

Nuevos mercados

En 1999, 80% de la población mundial vivía en países en desarrollo y las ventas de Caterpillar a esas regiones representaban sólo 23% del total de ventas de la empresa. Los países en desarrollo tenían un acceso limitado al agua, la electricidad y el transporte y, por lo tanto, necesitaban invertir en la construcción de autopistas, puentes, presas y canales. Bajo el liderazgo de Barton, el aumento de las ventas de equipo de Caterpillar a los países subdesarrollados de Asia, América Latina, Europa oriental y la Comunidad de Estados Independientes (la antigua Unión Soviética) era una prioridad estratégica clave.[79]

Diversificación

Tal como la globalización protegía a Caterpillar de los movimientos cíclicos de auge y recesión, lo mismo hacía la diversificación. La expansión hacia el negocio de los motores es un claro ejemplo. En 1999, las ventas generales de Caterpillar disminuyeron 6%, pero las ventas de sus motores aumentaron 5%. El negocio de motores de Caterpillar se diversificó aún más y las ventas de motores de camiones integraban más de una tercera parte de todas las ventas de motores de Caterpillar en 1999 (vea el **cuadro 6**).

Según Barton, esta diversificación aseguraba a la empresa que cualquier disminución futura de las ventas de motores de camiones podía compensarse, por lo menos en parte, con un aumento de las ventas de motores para otros usos. La empresa espera que el total de ventas de motores de Caterpillar se duplique, esto es, a casi 14,000 millones de dólares.[80]

De todas las ventas de motores de Caterpillar, el crecimiento de las ventas de generadores eléctricos diesel (20% anual desde 1996) era el más rápido (vea el **cuadro 7**). El negocio energético se bene-

Cuadro 7
Ventas de generadores eléctricos de Caterpillar (montos en miles de millones de dólares)

Año	Ventas de generadores eléctricos	Ventas de generadores eléctricos como un porcentaje del total de ingresos
1996	$1.2	7.3%
1997	$1.3	6.9%
1998	$1.6	7.6%
2000	$1.8	9.1%
2001	$2.3	11.4%

Fuente: D. Barboza, "Cashing In on the World's Energy Hunger", en The New York Times *(22 de mayo de 2001).*

fició claramente de la crisis energética. Grandes corporaciones, instalaciones de manufactura, servidores de internet y empresas de servicios públicos instalaron generadores diesel de respaldo para usos de emergencia o reserva; durante los nueve meses que finalizaron en mayo de 2001, las ventas de módulos de energía móviles de Caterpillar (trailers equipados con generadores) se cuadruplicaron.[81]

Sin embargo, Caterpillar, el fabricante más grande del mundo de generadores diesel, enfrentaba un enorme reto en sus esfuerzos por transformarse en una empresa de tecnología energética: los generadores diesel producían mucha más contaminación que otras fuentes de poder. Para abordar este problema, la Caterpillar de Barton aceleró su cambio hacia microgeneradores más limpios. En 2001, sólo 10% de los generadores de la empresa se alimentaban con gas natural; se espera que para 2011 la cifra correspondiente aumente a 50%.[82]

Para diversificar la empresa aún de otra manera, Barton planeaba duplicar las ventas de su equipo agrícola en cinco años (1999-2004).[83] En el mercado de equipo agrícola, Caterpillar debía competir frente a frente con John Deere Co. y CNH Corporation (anteriormente Case Corporation y New Holland), los fabricantes líderes en Estados Unidos.

Un nuevo canal de distribución

Bajo la dirección de Barton, Caterpillar expandió su negocio de renta de equipo y alcanzó una nueva categoría de clientes tanto nacionales como en el extranjero. En el pasado, Caterpillar vendía o rentaba equipo a centros de renta, los cuales, a su vez, subarrendaban el equipo a usuarios finales. La empresa raramente rentaba de manera directa a sus clientes. Ahora, Barton hacía grandes esfuerzos por ayudar a sus distribuidores a diversificarse hacia las rentas. Casi la mitad de todas las máquinas de Caterpillar vendidas en Norteamérica en 2002 entró al mercado a través del canal de distribución de rentas; además, el segmento de crecimiento más rápido del negocio eran las rentas a corto plazo. El Programa de Tiendas de Renta de Caterpillar, que Barton implementó en 1999-2000, se diseñó para apoyar a los distribuidores a operar un local de rentas de una sola vez que ofrecía una línea completa de equipo en renta, desde pesados bulldozers y tractores hasta torres ligeras, plataformas de trabajo y herramientas hidráulicas.[84]

Empresas conjuntas

Con frecuencia, Caterpillar usaba las empresas conjuntas para expandirse hacia nuevos mercados y diversificarse en nuevos productos. En noviembre de 2000, la Caterpillar de Barton anunció un plan para formar dos empresas conjuntas con DaimlerChrysler, el fabricante líder mundial de vehículos comerciales. Una era para fabricar motores de uso mediano y la otra para manufacturar sistemas de combustible. La participación combinada de las dos empresas en el mercado de motores de uso mediano era sólo de 10%; sin embargo, este mercado generaba ventas a nivel mundial de 10,000 millones de dólares anualmente. Las ventas de sistemas de combustible eran todavía más prometedoras. Dichos sistemas se diseñaron para aumentar la eficiencia de los motores diesel, es decir, para reducir las emisiones diesel. En las dos empresas conjuntas participaban plantas de Caterpillar y DaimlerChrysler en cuatro estados de la Unión Americana (Carolina del Sur, Georgia, Illinois y Michigan) y por lo menos cinco países más.[85]

Perspectivas futuras

A pesar de sus perspectivas iniciales, las iniciativas estratégicas de Barton no lograron abordar adecuadamente dos cuestiones importantes que podían afectar el futuro de la empresa. Una se relacionaba con la condición de las relaciones laborales, en particular con el Programa de Satisfacción de los Empleados de Caterpillar, que Schaefer introdujo y Fites eliminó. El programa ESP, que Schaefer implementó eficazmente, contribuyó a incrementar la productividad laboral, mejorar la calidad de los productos, aumentar la satisfacción de los empleados y reducir su ausentismo. Entonces, ¿debe Barton reintroducir el programa de satisfacción de los empleados y mejorar así el ambiente de las relaciones laborales en las plantas estadounidenses de la empresa? ¿Podría Barton tener la capacidad de colaborar estrecha-

Cuadro 8 Resumen financiero de cinco años: Caterpillar (montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)

Fin de año, 31 de diciembre	**2000**	**1999**	**1998**	**1997**	**1996**
Ventas e ingresos	$20,175	$19,702	$20,977	$18,925	$16,522
Utilidades	1,053	946	1,513	1,665	1,361
Utilidades como porcentaje de las ventas e ingresos	5.2%	4.8%	7.2%	8.8%	8.2%
Utilidades por acción	$3.04	$2.66	$4.17	$4.44	3.54
Dividendos por acción	$1.345	$1.275	$1.150	$0.950	.775
Rendimiento sobre el capital	19.0%	17.9%	30.9%	37.9%	36.3%
Gastos de IyD	$854	$814	$838	$700	$570
Como porcentaje de las ventas e ingresos	4.2%	4.1%	4.0%	3.7%	3.4%
Salarios y prestaciones para empleados	$4,029	$4,044	$4,146	$3,773	$3,437
Número de empleados	67,200	66,225	64,441	58,366	54,968
Total de activos consolidados	$28,464	$26,711	$25,128	$20,756	$18,728
Maquinaria y motores	16,554	16,158	15,619	14,188	13,066
Productos financieros	14,618	12,951	11,648	7,806	6,681
Deuda consolidada a largo plazo	$11,334	$9,928	$9,404	$6,942	$5,087
Maquinaria y motores	2,854	3,099	2,993	2,367	2,018
Productos financieros	8,480	6,829	6,411	4,575	3,069
Total de deuda consolidada	$15,067	$13,802	$12,452	$8,568	$7,459
Maquinaria y motores	3,427	3,317	3,102	2,474	2,176
Productos financieros	11,957	10,796	9,562	6,338	5,433

Fuente: Caterpillar Inc., Informe anual 2000, *p. 39*; *Caterpillar Inc.*, Informe anual 2001, *p. 25*.

mente con el liderazgo del sindicato local para convencer a los empleados de los talleres de que se unan al programa?

Otro reto que Barton enfrentaba se relacionaba con el efecto del comercio electrónico. ¿Cómo podía Caterpillar aprovechar las oportunidades que ofrecía el comercio electrónico sin perjudicar su sistema de distribución? En otras palabras, ¿cómo podía beneficiarse la empresa del uso de la internet para llevar a cabo las funciones de marketing, distribución y servicio de sus productos sin debilitar a sus fuertes redes de distribuidores?

Posición financiera

El **cuadro 8** muestra información financiera de cinco años (1996-2000). Para conocer los estados financieros completos, vea *www.caterpillar.com*.

Notas bibliográficas

1. M. Arndt, “This Cat Isn’t So Nimble”, en *BusinessWeek* (21 de febrero de 2000), pp. 148+; M. Tatge, “Caterpillar’s Truck-Engine Sales May Hit Some Braking”, en *The Wall Street Journal* (13 de marzo de 2000).
2. A. Gross y D. Weiss, “Industry Corner: The Global Demand for Heavy Construction Equipment”, en *Business Economics*, vol. 31, núm. 3 (julio de 1996), pp. 54-55.
3. *Ibid.*, p. 54.
4. *Ibid.*, p. 55.
5. D. Fites, “Making Your Dea1ers Your Partners”, en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1996), p. 85.
6. U. S. Rangan, “Caterpillar Tractor Co.”, en C. Bartlett y S. Ghoshal, *Transatlantic Management: Text, Cases, and Readings in Cross Border Management* (Homewood, Illinois: Irwin, 1992), p.296.
7. D. Fites, “Making Your Dealers Your Partners”, en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1996), p. 85.

8. A. Gross y D. Weiss, "Industry Corner: The Global Demand for Heavy Construction Equipment", en *Business Economics*, vol. 31, núm. 3 (julio de 1996), pp. 54-55.
9. W. L. Naumann, *The Story of Caterpillar Tractor Co.* (Nueva York: The Newcomen Society, 1977), pp. 7-9.
10. "Caterpillar Inc.", en *Hoover's Handbook of American Business 1999* (Austin: Hoover Business Press, 1999), p. 328; "The Story of Caterpillar", en w*ww.caterpillar.com.*
11. M. Yoshino y U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 93; W. L. Naumann, *The Story of Caterpillar Tractor Co.* (Nueva York: The Newcomen Society. 1977), pp. 12-14; W. Haycraft, *Yellow Power: The Story of the Earthmoving Equipment Industry* (Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 2000), pp. 118-122, 159-167, 196-203.
12. D. Fites, "Making Your Dea1ers Your Partners", en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1996), p. 85.
13. U. S. Rangan, "Caterpillar Tractor Co.", en C. Bartlett y S. Ghoshal, *Transatlantic Management: Text, Cases, and Readings in Cross Border Management* (Homewood, Illinois: Irwin, 1992), p. 304; J. Risen, "Caterpillar: A Test of U.S. Trade Policy", en *Los Angeles Times* (8 de junio de 1986).
14. Citado en K. Deveny, "For Caterpillar, the Metamorphosis Isn't Over", en *BusinessWeek* (31 de agosto de 1987). p. 72.
15. Citado en D. Hutchins, "Caterpillar's Triple Whammy", en *Fortune* (27 de octubre de 1986), p. 91. Vea también R. Eckley, "Caterpillar's Ordeal: Foreign Competition in Capital Goods", en *Business Horizons* (marzo-abril de 1989). pp. 81-83.
16. J. Abegglen y G. Stalk, *Kaisha, the Japanese Corporation* (Nueva York: Basic Books, 1985), pp. 62, 117-118; M. Yoshino y U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 94-95; "Komatsu Ltd.", en *Hoover's Handbook of World Business*, 1999, p. 320.
17. M. Yoshino y U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 96.
18. *Ibid.*, p. 97; R. Eckley, "Caterpillar's Ordeal: Foreign Competition in Capital Goods", en *Business Horizons* (marzo-abril de 1989), p. 84.
19. R. Eckley, "Caterpillar's Ordeal: Foreign Competition in Capital Goods", en *Business Horizons* (marzo-abril 1989), p. 84; K. Deveny. "For Caterpillar, the Metamorphosis Isn't *Over, "BusinessWeek* (31 de agosto de 1987), p. 73; M. Yoshino y U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 97.
20. R. Henkoff, "This Cat Is Acting Like a Tiger", en *Fortune* (19 de diciembre de 1988), pp. 67, 72, 76; K. Deveny, "For Caterpillar, the Metamorphosis Isn't *Over", en Business Week* (31 de agosto de 1987), p. 73.
21. R. Eckley, "Caterpillar's Ordeal: Foreign Competition in Capital Goods", en *Business Horizons* (marzo-abril de 1989), pp. 81, 83.
22. Citado en R. Henkoff, "This Cat Is Acting Like a Tiger", en *Fortune* (19 de diciembre de 1988), p. 76.
23. *Ibid.* R. Eckley, "Caterpillar's Ordeal: Foreign Competition in Capital Goods", en *Business Horizons* (marzo-abril de 1989), p. 84; A. Kotlowitz, "Caterpillar Faces Shutdown with UAW", en *The Wall Street Journal* (5 de marzo de 1986).
24. B. Bearak, "The Inside Strategy: Less Work and More Play at Cat", en *Los Angeles Times* (16 de mayo de 1995).
25. R. Henkoff, "This Cat Is Acting Like a Tiger", en *Fortune* (19 de diciembre de 1988), p. 76.
26. B. Bremner, "Can Caterpillar Inch Its Way Back to Heftier Profits?", en *BusinessWeek* (25 de septiembre de 1989), p. 75.
27. J. Abegglen y G. Stalk, *Kaisha, the Japanese Corporation* (Nueva York: Basic Books, 1985), p. 118.
28. R. Henkoff, "This Cat Is Acting Like a Tiger", en *Fortune* (19 de diciembre de 1988), pp. 72, 74; B. Bremner, "Can Caterpillar Inch Its Way Back to Heftier Profits?", en *BusinessWeek* (25 de septiembre de 1989), p. 75.
29. K. Auguston, "Caterpillar Slashes Lead Times from Weeks to Days", en *Modern Materials Handling* (febrero de 1990), p. 49.
30. B. Dutton, "Cat Climbs High with FMS", en *Manufacturing Systems* (noviembre de 1989), pp. 16-22; citado en K. Deveny, "For Caterpillar, the Metamorphosis Isn't Over", en *BusinessWeek* (31 de agosto de 1987), p. 73; B. Bremner, "Can Caterpillar Inch Its Way Back to Heftier Profits?", en *BusinessWeek* (25 de septiembre de 1989), p. 75.
31. Citado en K. Auguston, "Caterpillar Slashes Lead Times from Weeks to Days", en *Modern Materials Handling* (febrero de 1990), p. 49.
32. *Ibid.*, pp. 50-51.
33. *Ibid.*, pp. 49-51.
34. B. Bremner. "Can Caterpillar Inch Its Way Back to Heftier Profits?", en *BusinessWeek* (25 de septiembre de 1989), p. 75.
35. M. Yoshino y U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 98.
36. J. Reingold, "CEO of the Year", en *Financial World* (28 de marzo de 1995), p. 68.
37. Citado en "An Interview with Caterpillar Inc. Chairman and CEO Donald V. Fites", en *Inter-Business Issues* (diciembre de 1992), p. 32.
38. Citado en T. Benson, "Caterpillar Wakes Up", en *Industry Week* (20 de mayo de 1991), p. 36.
39. Citado en J. Reingold, "CEO of the Year", en *Financial World* (28 de marzo de 1995), p. 74.
40. Citado en K. Kelly, "Caterpillar's Don Fites: Why He Didn't Blink", en *BusinessWeek* (10 de agosto de 1992), p. 56.
41. *Ibid.*, pp. 56-57.
42. *Ibid.*, p. 57.
43. Citado en T. Benson, "Caterpillar Wakes Up", en *Industry Week* (20 de mayo de 1991), p. 32.
44. Citado en "An Interview with Caterpillar Inc. Chairman and CEO Donald V. Fites", en *Inter-Business Issues* (diciembre de 1992), p. 32.
45. Citado en T. Benson, "Caterpillar Wakes Up", en *Industry Week* (20 de mayo de 1991), p. 33.
46. K. Kelly, "Caterpillar's Don Fites: Why He Didn't Blink", en *BusinessWeek* (10 de agosto de 1992), p. 56.
47. J. P. Donlon, "Heavy Metal", en *Chief Executive* (septiembre de 1995), p. 50.
48. A. Zadoks, "Managing Technology at Caterpillar", en *Research Technology Management* (enero de 1997), pp. 49-51.
49. K. Kelly, "Caterpillar's Don Fites: Why He Didn't Blink", en *BusinessWeek* (10 de agosto de 1992), p. 56.
50. J. P. Donlon, "Heavy Metal", en *Chief Executive* (septiembre de 1995), p. 50.
51. Citado en T. Benson, "Caterpillar Wakes Up", en *Industry Week* (20 de mayo de 1991), p. 36.
52. D. Fites, "Making Your Dealers Your Partners", en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1996), p. 93.
53. Caterpillar Inc., 1999 *Annual Report*, p. 34.
54. D. Fites, "Making Your Dealers Your Partners", en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1996), pp. 89, 91-92, 94.
55. *Ibid.*, pp. 92-93.
56. *Ibid.*, pp. 90, 93, 94.
57. Citado en J. P. Donlon, "Heavy Metal", en *Chief Executive* (septiembre de 1995), p. 50.

58. Citado en D. Fites, “Making Your Dealers Your Partners”, en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1996), p. 86.
59. M. Magnet, “The Productivity Payoff Arrives”, en *Fortune* (27 de junio de 1994), pp. 82-83; T. Benson, “Caterpillar Wakes Up”, en *Industry Week* (20 de mayo de 1991), p. 36; D. Fites, “Making Your Dealers Your Partners”, en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1996). pp. 88-89.
60. S. Prokesch, “Making Global Connections in Caterpillar”, en *Harvard Business Review* (marzo-abril de 199 pp. 88-89; J. P. Donlon, “Heavy Metal”, en *Chief Executive* (septiembre de 1995), p. 50.
61. Caterpillar Inc., “Caterpillar’s Growth Strategies”, en (1999), www.*caterpillar.com.*
62. M. Tate, “Caterpillar’s Truck-Engine Sales May Hit Some Braking”, en *The Wall Street Journal* (13 de marzo de 2000); D. Barboza, “Aiming for Greener Pastures”, en *The New York Times* (4 de agosto de 1999).
63. D. Weimer, “A New Cat on the Hot Seat”, en *BusinessWeek* (9 de marzo de 1998), p. 61; M. Tatge, “Caterpillar’s Truck-Engine Sales May Hit Some Braking”, en *The Wall Street Journal* (13 de marzo de 2000).
64. D. Weimer, “A New Cat on the Hot Seat”, en *BusinessWeek* (9 de marzo de 1998), p. 61; M. Tatge, “Caterpillar’s Truck-Engine Sales May Hit Some Braking”, en *The Wall Street Journal* (13 de marzo de 2000).
65. Las citas, en orden, son de J. Reingold, “CEO of the Year”, en *Financial World* (28 de marzo de 1995), p. 72; y C. Quintanilla, “Caterpillar Chairman Fites to Retire”, en *Wall Street Journal* (15 de octubre de 1998). En línea. Base de datos ABI.
66. Citado en J. Reingold, “CEO of the Year”, en *Financial World* (28 de marzo de 1995), p. 72.
67. “An Interview with Fites”, en *Inter Business Issues* pp. 34-35; “What’s Good for Caterpillar?”, en *Forbes* (7 de diciembre de 1992). En línea. Base de datos ABI.
68. M. Cimini, “Caterpillar’s Prolonged Dispute Ends”, en *Compensation and Working Conditions* (otoño de 1998), p. 5-6; K. Kelly, “Cat May Be Trying to Bulldoze the Immovable”, en *BusinessWeek* (2 de diciembre de 1991), p. 116; “Cat vs. Labor: Hardhats, Anyone?”, en *BusinessWeek* (26 de agosto de 1991), pp. 48+.
69. M. Verespej, “Bulldozing Labor Peace at Caterpillar”, en *Industry Week* (15 de febrero de 1993), pp. 19+.
70. “Caterpillar: Union Bull”, en *The Economist* (9 de enero de 1993), pp. 61+; M. Cimini, “Caterpillar’s Prolonged Dispute Ends”, en *Compensation and Working Conditions* (otoño de 1998), pp. 7-9.
71. M. Cimini, “Caterpillar’s Prolonged Dispute Ends”, en *Compensation and Working Conditions* (otoño de 1998), p. 9; R. Rose, “Caterpillar Contract with UAW May Be Tough to Sell to Workers”, en *Wall Street Journal* (17 de febrero de 1998). En línea. Base de datos ABI; J. Reingold, “CEO of the Year”, en *Financial World* (28 de marzo de 1995), p. 72.
72. M. Cimini, “Caterpillar’s Prolonged Dispute Ends”, en *Compensation and Working Conditions* (otoño de 1998), pp. 8-9.
73. *Ibid.*, pp. 9-10.
74. C. Quintanilla, “Caterpillar Touts Its Gains As UAW Battle Ends”, en *The Wall Street Journal* (24 de marzo de 1998); D. Johnson, “Auto Union Backs Tentative Accord with Caterpillar”, en *The New York Times* (14 de febrero de 1998).
75. Citado en P. Dine, “Gulf Remains Wide in Caterpillar’s Home”, en *St. Louis Post Dispatch* (29 de marzo de 1998). En línea. Base de datos ABI. Vea también M. Cimini, “Caterpillar’s Prolonged Dispute Ends”, en *Compensation and Working Conditions* (otoño de 1998), p. 11.
76. “The Caterpillar Strike: Not Over Till It’s Over”, en *The Economist* (28 de febrero de 1998).
77. M. Arndt, “This Cat Isn’t So Nimble”, en *BusinessWeek* (21 de febrero de 2000), pp. 148+.
78. *Ibid.*
79. Caterpillar Inc., “Growth Strategies”, en *www.caterpillar.com*, p. 2.
80. M. Tate, “Caterpillar’s Truck-Engine Sales May Hit Some Braking”, en *The Wall Street Journal* (13 de marzo de 2000).
81. D. Barboza, “Cashing In on the World’s Energy Hunger”, en *The New York Times* (22 de mayo de 2001).
82. *Ibid.*, “Energy Technology: Beyond the Bubble”, en *The Economist* (21 de abril de 2001).
83. H. Landy, “Putting More Cats Down on the Farm”, en *The Chicago Sun Times* (28 de marzo de 1999).
84. M. Roth, “Seeing the Light”, en *Rental Equipment Register* (enero de 2000); N. Tait, “Cat Sharpens Claws to Pounce Again”, en *Financial Times* (8 de noviembre de 2000).
85. J. Hallinan, “Caterpillar, DaimlerChrysler Team Up”, en *The Wall Street Journal* (23 de noviembre de 2000).



CASO 13

Historia de éxito de JetBlue Airways

Sanjib Dutta y Shirisha Regani

"JetBlue se organizó como ninguna otra línea aérea lo ha hecho antes. Tiene el mayor capital y el mejor producto. Por lo tanto, la pregunta ahora es, ¿puedes continuar con esto? Y eso es lo que me preocupa. Eso es lo que me mantiene despierto de noche. ¿Cómo continuaremos lo que empezamos?"

David Neeleman, fundador y director general de JetBlue

"JetBlue seguirá comiendo del plato de las principales líneas aéreas durante algún tiempo. En tanto que éstas luchan por arreglar sus estados financieros, obtener mayor liquidez y lograr mayor flexibilidad financiera, las líneas aéreas de bajo costo, como JetBlue, se expandirán hacia el vacío que las grandes han creado".

Robert Mann, analista y consultor de líneas aéreas de R.W. Mann & Co.

JetBlue derrota a las grandes

A principios de 2003, JetBlue Airways, la línea aérea estadounidense barata y con tres años de antigüedad, reportó una utilidad de 17.6 millones de dólares durante el primer trimestre de 2003. En el mismo periodo, la industria de las líneas aéreas de ese país anunció pérdidas aproximadas de 2000 millones de dólares. JetBlue era uno de los pocos puntos brillantes en una industria que se tambaleaba debido a los problemas de sobrecapacidad y pérdidas durante más de dos años. La empresa logró éxito en un periodo cuando los nombres importantes de la industria estadounidense de las líneas aéreas, como American Airlines, United Air Lines, US Airways y otras, sufrían enormes pérdidas y estaban a punto de quebrar.

La industria de las líneas aéreas estaba en malas condiciones debido a los efectos del terrorismo, la guerra y la recesión económica. Se estimaba que sólo las grandes aerolíneas tenían una deuda pendiente mayor de 100,000 millones de dólares, en contraste con un valor de mercado de las acciones combinado de 13,000 millones de dólares en 2002. El número de pasajeros también disminuía en forma consistente. A principios de 2003, el tráfico aéreo era 17% menor que el del mismo periodo de 2002 (que era por sí mismo 10% menor que el tráfico de principios de 2001).

Cuadro 1
Un artículo sobre líneas aéreas de bajo costo

Las aerolíneas baratas de bajo costo parecen ser la respuesta a los problemas de la industria estadounidense de las líneas aéreas. En 2002, cuando se calculaba que la industria tenía pérdidas por 9000 millones de dólares, Southwest Airlines y JetBlue Airways eran las dos únicas aerolíneas importantes que reportaron utilidades. Las compañías de bajo costo parecían ganar popularidad entre los pasajeros interesados en viajes cortos y directos en Estados Unidos. Las características principales de las aerolíneas de bajo costo son:

- Operan sólo un tipo de avión, como el Boeing 737 o el Airbus 319/320.
- Son aerolíneas de una clase que ofrecen un trato estandarizado a todos los pasajeros.
- No ofrecen beneficios como salas de estar, alimentos gratuitos ni bebidas.
- Normalmente no hay asignación de asientos (JetBlue es una excepción).
- Por lo general, los boletos se reservan por internet.

La mayoría de las líneas aéreas de bajo costo también se esfuerzan por facilitar los procesos de registro, a los que han simplificado mediante sistemas electrónicos y mejor manejo de equipaje.

En 2002, se estimaba que las líneas aéreas de bajo costo controlaban 25% de las reservaciones de viajes cortos en Estados Unidos.

Algunas de las aerolíneas de bajo costo sobresalientes en Estados Unidos son:

- Airtran
- American West
- American Trans Air
- Song de Delta Express
- I-Jet
- JetBlue
- Frontier Airlines
- Midwest Express
- Southwest
- Spirit Airlines
- Suncountry
- USA-3000

Sin embargo, las líneas aéreas baratas no sólo ofrecen beneficios. Los observadores opinan que estas compañías cobran tarifas bajas sólo cuando los boletos se reservan con mucha anticipación. Los que reservan tardíamente son penalizados con precios iguales o mayores que los de vuelos costosos. Los analistas también comentan que la idea de que las personas eligen sólo con base en el precio es errónea y afirman que muchas personas están dispuestas a pagar un precio alto para poder volar desde buenos aeropuertos y tener una experiencia de viaje cómoda.

Sin embargo, la diferencia entre las líneas aéreas de bajo costo y las de primera está acortándose. Las líneas aéreas de alto costo y servicio completo se esfuerzan por controlar los costos, en tanto que las aerolíneas de bajo costo tratan de expandirse hacia viajes más largos y proporcionar mejores experiencias de vuelo.

Fuente: adaptado de diversos artículos de periódicos y revistas.

En este escenario, varias líneas aéreas de bajo costo comenzaron a hacer sentir su presencia en la industria (vea el **cuadro 1** para conocer un artículo sobre líneas aéreas de bajo costo en Estados Unidos). Southwest Airlines, la altamente exitosa aerolínea de descuento con 30 años de antigüedad, era la inspiración para la mayoría de las empresas incipientes de bajo costo. Sin embargo, no todas estas compañías lograban el éxito. La causa más importante del fracaso era la incapacidad de estas líneas aéreas de bajo costo de establecer un equilibrio entre la reducción de costos y la calidad del servicio. La excepción más exitosa a esta condición era JetBlue.

JetBlue, que fue diseñada conforme al modelo impuesto por Southwest Airlines, logró el éxito en una industria deprimida y altamente competitiva debido a su enfoque innovador en los negocios y a sus esfuerzos para convertirse en líder en costos a través de una política de recorte de lujos innecesarios y gastos dispendiosos. La línea aérea logró reducir sus costos sin comprometer la calidad del servicio. En

realidad, proporcionó más comodidades que otras líneas aéreas, incluyendo un televisor personal a cada pasajero y cómodos asientos de cuero, lo que genera una sensación de lujo. La estrategia de JetBlue se basaba en detectar y eliminar costos que no agregaban valor y usar el dinero ahorrado para proporcionar un servicio de mejor calidad.

Antecedentes

JetBlue es el proyecto original de David Neeleman, hijo de un misionero mormón, que creció en Salt Lake City, Utah. Neeleman era un estudiante pobre y abandonó la Universidad de su estado después de su primer año de estudios. Posteriormente vivió dos años en Brasil como misionero. Al regresar a Estados Unidos, inició una carrera en el sector inmobiliario como vendedor de condominios en Hawai. Para impulsar su negocio, inició su propia agencia de viajes, es decir, contrató vuelos para transportar a posibles clientes a las islas. Neeleman era un vendedor tenaz que incluso trataba de vender paquetes de luna de miel a parejas durante sus bodas.

Su reputación como vendedor llamó la atención de June Morris, quien poseía una de las agencias de viajes más grandes de Utah. En 1984 pusieron en operación una agencia de vuelos con sede en Utah denominada Morris Air. Neeleman diseñó Morris Air conforme al modelo de Southwest Airlines,[1] dirigida por su ídolo Herb Kelleher. Tomó ideas de Southwest y trató de mejorarlas. Adoptó la estrategia de mantener costos bajos para incrementar los márgenes mediante la rápida rotación[2] de los aviones y haciendo que los empleados de reservaciones trabajaran desde sus casas para ahorrar en rentas de oficinas. También desarrolló el primer sistema de boletaje electrónico de la industria que era más fácil de operar que los sistemas manuales y no costaba demasiado. Para 1992, Morris Air había desarrollado una línea aérea con horarios regulares y estaba lista para una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés, *Inicial Public Offering*).

Herb Kelleher, impresionado con la estrategia de bajo costo y altos ingresos de la línea aérea, intentó una toma de control. Southwest adquirió Morris Air por 129 millones de dólares. Neeleman ganó 22 millones de dólares en esta venta e ingresó a Southwest como vicepresidente ejecutivo. Sin embargo, este acuerdo no funcionó. Neeleman, acostumbrado a dirigir su propia línea aérea, no podía adaptarse al trabajo en equipo. En un periodo de un año, se desligó de Southwest. Antes de su salida, Kelleher le hizo firmar un acuerdo de no competencia que sería válido durante cinco años.

Entonces, Neeleman se mudó a Canadá donde cofundó una línea aérea de descuento denominada West Jet. Además, perfeccionó el sistema de reservaciones en línea que desarrolló en Morris Air, lo denominó *Open Skies* y lo vendió a Hewlett-Packard[3] en 1999 en 22 millones de dólares.

Después del vencimiento de su acuerdo de no competencia con Kelleher en 1998, Neeleman, junto con su abogado, Tom Kelly, comenzó a desarrollar planes de negocio para fundar una nueva línea aérea que se llamaría JetBlue. Recaudó capital de las mismas cinco personas que invirtieron en Morris Air y del inversionista millonario George Soros. Solicitó 30 millones de dólares antes de que volara el primer avión y regresó por más capital. Los inversionistas, impresionados con el éxito que había logrado en Morris Air, estaban dispuestos a prestarle más.

Después, comenzó estudiar el escenario vigente en la industria de las líneas aéreas para tomar decisiones estratégicas sobre su aerolínea. Con base en sus investigaciones, decidió establecer su línea aérea en el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK) de Nueva York, en vez de hacerlo en los dos aeropuertos cercanos, La Guardia y Newark, porque razonó que, como el aeropuerto JFK atendía principalmente vuelos internacionales, tendría muy poca competencia de vuelos nacionales en ese aeropuerto.

Posteriormente, identificó rutas poco frecuentadas por otras líneas aéreas y decidió concentrarse en ellas. JetBlue no daría servicio en demasiadas rutas; en vez de eso, se concentraría en ciertas áreas, como la Costa Oeste, el noreste y Florida, es decir, cubriría rutas clave, poco utilizadas por sus competidores.

Desde el principio, Neeleman decidió que su línea aérea fuera un operador de bajo costo. Estudió las estructuras de precios de las diferentes rutas desde Nueva York, establecidas por las principales líneas aéreas, y descubrió que no sería difícil rebajar los precios aún más, siempre y cuando contara con la tecnología y el equipo adecuados. Para lograr su objetivo, usó equipo de capital que requería un desembolso inicial alto, pero poco mantenimiento.

Cuadro 2
Declaración de ingresos: JetBlue (montos en millones de dólares, con excepción de los montos por acción)

Detalles	Diciembre de 2002	Diciembre 2001	Diciembre de 2000
Ingresos	$635.2	$320.4	$104.6
Costo de los bienes vendidos	212.0	159.4	63.6
Utilidad bruta	423.2	161.0	41.0
Gastos de ventas, generales y administrativos	291.3	134.3	62.2
Depreciación y amortización	26.9	—	—
Ingresos/pérdida operativos	105.0	26.8	(21.2)
Total de ingresos netos/pérdida	$ 54.9	$ 38.5	$ (21.3)
Margen de utilidad neta	8.6%	12.0%	—
Margen de utilidad bruta	66.6%	50.3%	39.2%
Margen operativo	16.5%	8.4%	—
Ganancias por acción diluida	$ 0.84	—	—

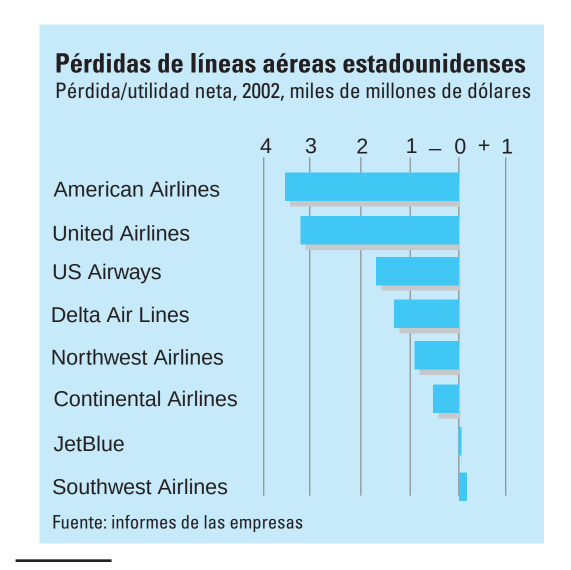
Fuente: www.hoovers.com.

Después, buscó a las mejores personas de la industria para que trabajaran con él en la línea aérea. Convenció a Dave Barger, que dirigió un cambio radical de Continental Airlines, para que cubriera los puestos de presidente y director de operaciones. Además, contrató a dos personas clave de Southwest para dirigir los departamentos de finanzas y recursos humanos de JetBlue.

JetBlue empezó con un capital inicial de 160 millones de dólares. Las operaciones comenzaron el 11 de febrero de 2000. El vuelo inaugural se realizó entre el aeropuerto JFK de Nueva York y Fort Lauderdale, Florida. A principios de 2002, JetBlue presentó una oferta pública inicial de aproximadamente 5.5 millones de acciones. Los valores, negociados en el NASDAQ, se ofrecieron a un precio de entre 22 y 24 dólares, pero se dispararon hasta 45 dólares el primer día. El capital que se obtuvo a través de la emisión se usó para comprar nuevos aviones y complementar el capital de trabajo.

En 2002, JetBlue registró un total de ingresos netos de 55 millones de dólares sobre ingresos de 635 millones de dólares (vea el **cuadro 2**). Esto ocurrió en un año cuando se estimó que las principales líneas aéreas de la industria perdieron alrededor de 9000 millones de dólares (vea el **cuadro 3**). Después de reportar un incremento de 35% de las ganancias del primer trimestre de 2003 con relación al año anterior, la empresa solicitó un pedido de 65 aviones nuevos Airbus A-320 a Airbus Industries, sumándolos a los 41 aviones que ya tenía la flota. Vea el *Informe anual de 2003* de la empresa para conocer los estados financieros completos, en http://investor.jetblue.com/ireye/ir_site.zhtml?ticker=jblu&script=700.

Cuadro 3
Posición de pérdidas de líneas aéreas en Estados Unidos



Fuente: "Flying Dinosaurs", The Economist *(6 de febrero de 2003).*

En estos tres años de operación, JetBlue transportó más de 12 millones de pasajeros. La línea aérea recibió varios premios por la calidad de su servicio y el éxito de sus operaciones (vea el **cuadro 4** para conocer la lista de premios que recibió JetBlue).

Modelo de éxito de JetBlue

JetBlue logró el éxito debido a sus ventajas en costos y a su enfoque firme y eficiente en los negocios. La empresa adoptó medidas drásticas de reducción de costos, entre las cuales se puede mencionar la eliminación de la mayoría de los lujos ofrecidos por otras líneas aéreas que sólo incrementaban sus costos y no mejoraban el valor al cliente, sin comprometer la calidad ni la comodidad. Neeleman comentó: "Puedes ser eficiente y eficaz y proporcionar una gran experiencia al mismo tiempo".[4] El objetivo de JetBlue era crear una estructura de costos que apoyara las tarifas bajas sin disminuir los estándares de servicio. Las tarifas que cobraba JetBlue por un viaje redondo oscilaban entre 98 y 498 dólares, un costo 50% menor que las tarifas de las grandes líneas aéreas de la industria (por ejemplo, un viaje redondo de Nueva York a Florida costaba alrededor de 500 dólares en las grandes líneas aéreas; JetBlue cobraba aproximadamente 140 dólares por el mismo viaje al realizar una compra con siete días de anticipación). Para apoyar su decisión de convertirse en líder en costos, en sus vuelos JetBlue adoptó varias medidas innovadoras.

Administración eficaz de costos

JetBlue decidió no servir alimentos en sus vuelos, sin importar la distancia ni la duración. Neeleman consideró que el servicio de alimentos era un área en la que era posible recortar costos. Se dio cuenta de que como los alimentos de las aerolíneas eran evidentemente malos, nadie lo extrañaría. Por lo tanto, eliminó completamente los alimentos. En vez de éstos, sirvió bocadillos ligeros como papas fritas, galletas dulces y saladas, que costaban una fracción del precio de los alimentos regulares y también agradaban a los pasajeros. Todos los bocadillos se colocaban en una canasta y los clientes tomaban por sí mismos lo que deseaban. La línea aérea también servía café y bebidas enlatadas, que no costaban demasiado. Neeleman calculó que un alimento normal de una línea aérea costaba alrededor de cuatro dólares por pasajero. Al decidir servir bocadillos que costaban entre 12 y 14 centavos de dólar, JetBlue comenzó a ahorrar una cantidad importante.

El hecho de no servir alimentos en los vuelos no afectó a JetBlue en ninguna forma. En realidad, los analistas consideraron que JetBlue identificó un área muy buena para reducir gastos. Este enfoque innovador le permitió ahorrar más de tres dólares por pasajero, lo cual garantizaba, al mismo tiempo, que nadie pasara hambre durante los vuelos. Los pasajeros también parecían preferir este tipo de bocadillos en vez de los insípidos alimentos regulares, por lo que servir papas fritas y galletas de animalitos concordaba con la imagen de JetBlue como una línea aérea innovadora y divertida.

Al dinero ahorrado en alimentos se le dio un mejor uso en otras áreas. Se invirtió principalmente en proporcionar televisores personales a todos los pasajeros en los vuelos. A cada uno de ellos se le entregaba un televisor individual, con un par de audífonos. El aparato, que se fijaba al respaldo del asiento situado frente a cada pasajero, permitía ver 24 canales de televisión por satélite. Esta idea tuvo mucho éxito entre los pasajeros, que parecían disfrutar la libertad de ver lo que desearan sin tener que transigir (en otras líneas aéreas, había generalmente un solo televisor que todos los pasajeros debían ver juntos, lo cual eliminaba la posibilidad de ejercer las preferencias individuales). En ocasiones, las personas elegían JetBlue, en vez de otras líneas aéreas, sólo por los televisores personales.

Los televisores personales proporcionaban a JetBlue un buen punto para la diferenciación. La empresa usaba esta característica como un arma contra otras líneas aéreas nacionales, ya que era la única que ofrecía televisores personales. La característica del televisor personal se mencionaba en la mayoría de los folletos y se destacaba en todos los anuncios. Incluso, JetBlue adquirió Live TV, la estación de televisión que transmitía los 24 canales a bordo, para mantener la ventaja sobre sus rivales.

Cuadro 4 **Premios recibidos: JetBlue**

Premio	Otorgado por
1. Premios de 2003	
Las 5 mejores líneas aéreas nacionales	Departures, 2003 Readers' Favorite Survey
Mejor línea aérea de bajo costo	Revista *Entrepreneur*
Mejor línea aérea de bajo costo	Skytraxx, 2003 Airline of the Year Survey
Línea aérea del año	*Airfinance Journal*, 2003 Deal of the Year Awards
Acuerdo financiero corporativo de Norteamérica del año	*Airfinance Journal*, 2003 Deal of the Year Awards
IPO del año	*Corporate Finance*
Elección de editores	Travel-Holiday
Entretenimiento sobresaliente en vuelo	*Onboard Services*, 2003 Onboard Services Awards
Video de seguridad sobresaliente	*Onboard Services*, 2003 Onboard Services Awards
2. Premios de 2002	
Mejor línea aérea nacional	*Conde Nast Traveler*, 2002 Readers' Choice Awards
Mejor línea aérea nacional: Clase económica	*Conde Nast Traveler*, 2002 Business Travel Awards
Mejor línea aérea nacional: Valor por costo	*Conde Nast Traveler*, 2002 Business Travel Awards
Mejor línea aérea nacional	North American Travel Journalists Association, Five-Star Award
Línea aérea nacional Número 2	*Travel and Leisure*, 2002 World's Best Awards
Mejor aerolínea de bajo costo (segundo lugar)	*Business Traveler*, 2002 Best in Business Travel Awards
"It" Airline	*Entertainment Weekly*, 2002 It List
Elección del editor	*Worth*
Comercializador del año	*Advertising Age*
Marca número 4 del año	*www.brandchannel.com*, 2002 Readers' Choice
Premio finanzas	*Airline Business*, 2002 Airline Strategy Awards
Premio de desarrollo del mercado	*Air Transport World*, 2002 Industry Achievement Awards
Mejor línea aérea general	*Onboard Services*, 2002 Onboard Service Awards
Mejor servicio en vuelo o a bordo	*Onboard Services*, 2002 Onboard Service Awards
Mejor entretenimiento a bordo	*Onboard Services*, 2002 Onboard Service Awards
Mejores uniformes (segundo lugar)	*Onboard Services*, 2002 Onboard Service Awards
3. Premios 2001	
Mejor línea aérea nacional: clase económica	*Conde Nast Traveler*, 2001 Business Travel Awards
Línea aérea nacional número 2	*Conde Nast Traveler*, 2001 Reader's Choice Awards
Línea aérea nacional número 2	Zagat, 2001 Airline Survey
Mejor línea aérea nacional	North American Travel Journalists Assn., 2001 Five-Star Award
Mejor nueva línea aérea	*Money*
Línea aérea estadounidense favorita	*Orange County Register*/Knight Ridder
Sello de aprobación	*Diversion*
Clasificación "A"	Planetfeedback, líder en servicio de retroalimentación para consumidores en línea
Línea aérea número 2	Epinions.com
4. Premios otorgados a David Neeleman	
Mejor y más brillante (2003)	*Esquire*
Premio Atlas para marketing de guerrilla (2003)	Association of Travel Marketing Executives
Mejor visionario (2001)	*Sales & Marketing Management*
Las 20 personas más influyentes en aviación (2001)	*Aviation Daily*
Círculo de ganadores (2001)	*Travel Agent*
Los diez mejores empresarios (2000)	*BusinessWeek*
Innovador de la industria de viajes (2000)	*Time*
Los 25 ejecutivos más influyentes de 2000	*Business Travel News*
Las 20 personas más influyentes en aviación (2000)	*Aviation Daily*
Círculo de ganadores (2000)	*Travel Agent*

Fuente: www.jetblue.com.

Los televisores costaban alrededor de un dólar por pasajero por vuelo. Eso era menos de un tercio del costo de un alimento, así que JetBlue no incurría en ningún gasto adicional para proporcionar el servicio. Sólo desviaba los recursos de una función improductiva a una productiva, lo que daba a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

JetBlue no trató de reducir los costos en todas las áreas. Neeleman se dio cuenta de que la reducción de costos se debe equilibrar con una buena calidad para que una línea logre el éxito. El recorte de costos en todas las áreas sólo reducía la calidad del servicio y en ocasiones resultaba ser contraproducente. Para evitar estos problemas, en ocasiones elegía artículos que implicaban un alto costo inicial, pero que proporcionaban una mayor ventaja a largo plazo. Por ejemplo, decidió equipar sus aviones con asientos de cuero en vez de tela, a pesar de que costaban el doble que éstos, pero también duraban dos veces más. Además, los asientos de cuero eran más cómodos para los pasajeros y, por lo tanto, aumentaban el valor para el cliente. Las personas que utilizaban los servicios de la empresa preferían realmente los nuevos asientos de cuero, que además eran más amplios y ofrecían más espacio para las piernas. JetBlue lograba combinar el lujo con la economía. Neeleman comentó: "es diferente con JetBlue. Y las personas se sienten diferentes. No sienten que están volando en una línea aérea principiante".[5]

A diferencia de otras líneas aéreas de nueva creación, JetBlue no usaba aviones viejos ni baratos. Debido a que eligió operar aviones Airbus[6], eliminaba la imagen de una empresa de nueva creación que funcionaba con un presupuesto reducido y transmitía la imagen de una gran eficiencia. Neeleman eligió el Airbus A-320 en vez del Boeing 737,[7] que era más popular, porque calculaba que, aunque el Airbus costaba más inicialmente, su mantenimiento era más fácil y ahorraba más combustible. El ahorro de combustible fue un factor importante cuando tomó esta decisión en vista del aumento de los precios de combustible en todo el mundo. Además, los aviones tenían una garantía de cinco años, lo que reducía considerablemente los costos de mantenimiento y más que compensaba el gasto inicial más alto.

El costo por pasajero milla de JetBlue era de 6.43 centavos de dólar, ligeramente más alto que el de Southwest, de 6.33 centavos de dólar, y mucho menor que el de US Airways, de 12.45 centavos.

Ventaja operativa

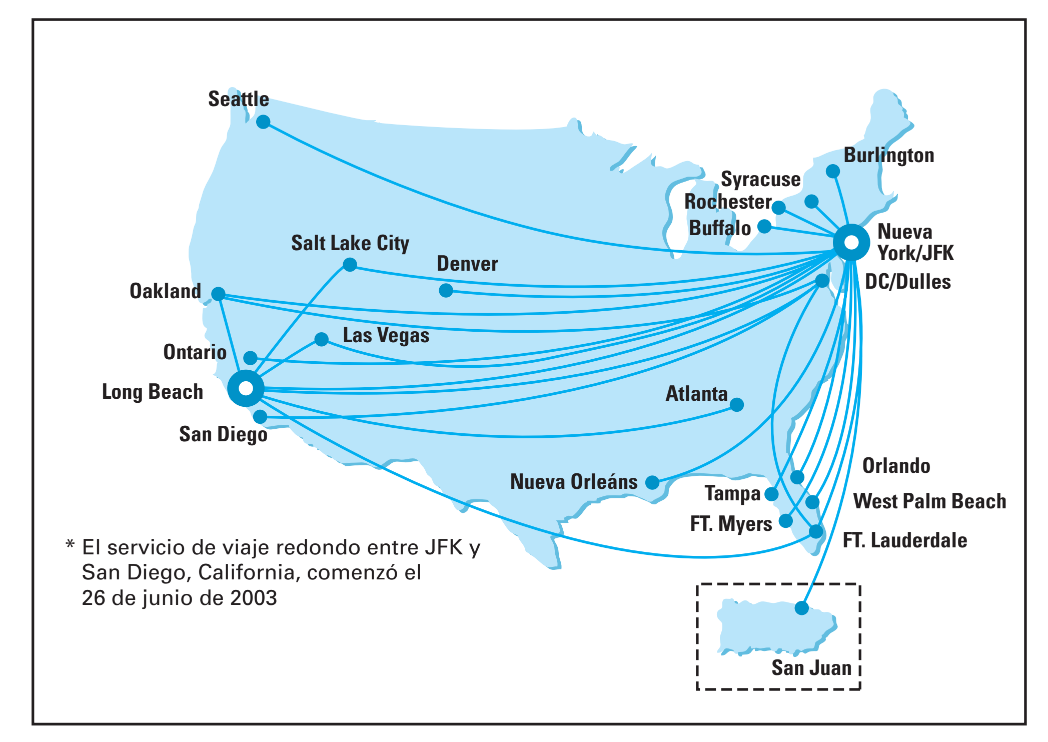
JetBlue operaba sólo una flota de aviones en una división de primera clase, clase ejecutiva y clase económica, a diferencia de otras líneas aéreas importantes. La empresa consideraba que ahorraría dinero si ofrecía un trato estándar a todos los pasajeros y proporcionaba un buen servicio sin distinciones. Volar una sola flota funcionaba en favor de la línea aérea, ya que implicaba menos problemas de horario y mantenimiento. También permitía controlar los costos, debido a que las partes, el mobiliario y la tripulación eran intercambiables.

Uno de los factores decisivos para el éxito de JetBlue fue su capacidad de identificar un nicho de mercado y abastecerlo. No trataba de volar demasiadas rutas, sino que se concentraba en Nueva York, Florida y California. También cubría aeropuertos secundarios que no tenían demasiado tráfico. Neeleman razonó que podía ganar más pasajeros si despegaba de aeropuertos que sus competidores no usaban. Los aeropuertos secundarios también ofrecían mejores condiciones de negocio que las terminales aéreas grandes y JetBlue podía obtener más conexiones y espacios de vuelo, lo que le permitía operar más aviones. Como consecuencia, JetBlue hacía volar más aviones por día que sus competidores y, por lo tanto, era más rentable.

Al igual que Southwest, JetBlue también eligió vuelos directos[8] en vez de una red centralizada.[9] Los vuelos directos eran más rápidos y baratos para la línea aérea, ya que requerían menos tiempo de viaje y se realizaban con gastos mínimos (vea el **cuadro 5** para conocer el mapa de rutas de JetBlue).

Otro factor importante para la reducción de costos fue que JetBlue logró disminuir el tiempo de regreso de los vuelos, lo que redujo el tiempo que los aviones permanecían estacionados en tierra. Los vuelos de JetBlue estaban listos para su próximo viaje aproximadamente en 35 minutos, a diferencia de otras líneas aéreas, en las que requerían una hora o más para estar listos. De este modo, JetBlue lograba realizar más vuelos por día que sus competidores.

Cuadro 5
Mapa de rutas: JetBlue[1]



Nota:
1. Nueva York y Long Beach son las ciudades principales.

Fuente: www.jetblue.com.

Aprovechamiento de la tecnología

Para llevar a cabo el control de costos y el cumplimiento de las funciones de manera eficaz y con un desperdicio mínimo de tiempo y recursos, JetBlue decidió aprovechar las ventajas de los sistemas de información. Neeleman, que había desarrollado anteriormente un sistema de reservaciones electrónicas, decidió minimizar el tiempo y los costos, lo cual permitió que los más de 600 empleados de reservaciones de la línea aérea trabajaran desde sus hogares usando VoIP (*Voice over Internet Protocol*; Voz sobre protocolo de internet). El boletaje electrónico redujo las complicaciones de reservar boletos y también tenía la ventaja de ahorrar en el costo de la renta de oficinas. JetBlue también evitó por completo el uso de agentes de viaje pues promovió las reservaciones de boletos por internet.

JetBlue fue también la primera línea aérea en introducir el concepto de cabinas de aviones sin papelería, pues equipó a los pilotos con laptops, con las cuales tenían acceso a manuales de vuelo electrónicos y realizaban los cálculos necesarios antes de despegar. Con esto, ahorraban entre 15 a 20 minutos en despegar. El primer oficial Kevin Carney comentó: “Solía trabajar para US Airways y ellos no tenían nada de esto. Ninguna de las líneas aéreas lo tiene”.[10]

JetBlue designó a Jeff Cohen como Director de Información en el primer año de la empresa, con la orden de Neeleman de automatizar todo. Neeleman deseaba una oficina sin papelería y procesos muy simplificados que se pudieran llevar a cabo con un mínimo de personal. La automatización era la clave para ahorrar en costos laborales y también para completar tareas con un mínimo de problemas y retrasos. Cohen comentó: “Desde el principio, he tenido que levantarme todos los días y concebir la manera de que la empresa siguiera siendo una línea aérea de bajo costo sin aportar grandes ideas que cuesten una enorme cantidad de dinero y que no concuerden con nuestro modelo empresarial”.[11]

Con este fin, Cohen y su equipo trabajaron en proyectos para minimizar el CASM (por sus siglas en inglés, *cost per available seat mile*, costo de asiento/milla, que es el equivalente al ROI en la industria de las líneas aéreas). En 2002, el CASM de JetBlue era de siete centavos, esto es, 25% menor que

el de otras aerolíneas importantes. Neeleman también trató de evitar la subcontratación de tecnologías y programas y prefirió, en su lugar, desarrollarlos internamente. Los diseñadores internos elaboraron un programa para dar seguimiento a información vuelo por vuelo y publicarla en intranet de la línea aérea para mantener actualizados a los empleados sobre los acontecimientos que se producían en ella. También se desarrollaron programas para llevar a cabo el etiquetado electrónico de equipaje y el registro automático, los cuales ahorraban mucho tiempo. La tecnología de la información facilitaba los trámites a los clientes y también ayudaba a JetBlue a trabajar con una fuerza laboral reducida. El hecho de tener menos empleados permitía a la línea aérea cuidar mejor de ellos y mantenerlos contentos.

Enfoque en el cliente

JetBlue adoptó un enfoque en el servicio, proactivo y orientado hacia el cliente. Neeleman creía que la mayoría de las líneas aéreas no lograban el éxito porque no les daban a éstos su debida importancia. Los veían como una molestia y los sometían a todo tipo de inconvenientes y descortesías, sin entender su importancia para la empresa.

La filosofía de JetBlue apuntaba a tener pasajeros felices y cómodos. Este objetivo se reflejaba en cada aspecto de la empresa. Neeleman mismo volaba en sus aviones por lo menos una vez a la semana y dedicaba tiempo a interactuar con los clientes. También ayudaba a la tripulación a servir bocadillos, entregaba equipaje y ayudaba a tener listo el avión para su próximo vuelo. Los clientes se sentían especiales cuando el director general de la línea aérea se tomaba la molestia de interactuar con ellos y ocuparse de su comodidad. También anotaba las sugerencias de que le presentaban y estaba pendiente de que fueran atendidos lo más pronto posible.

La línea aérea también se esforzaba por no incomodar a los pasajeros siempre que fuera posible. Tenía el mejor registro de vuelos a tiempo de la industria; sin embargo, incluso cuando los aviones se retrasaban debido al clima o a otras condiciones fuera de control, la línea aérea se aseguraba de que los pasajeros no sufrieran inconvenientes. En una ocasión, Neeleman y su personal llamaron a los hogares de los pasajeros a las 3:00 A.M. para informarles que su vuelo de las 6:00 A.M. estaba retrasado, de tal forma que no se molestaran en llegar temprano al aeropuerto.

Jennifer Klyse, quien una vez voló por JetBlue para descubrir de qué se trataba todo el barullo, se deshacía en elogios por el servicio al cliente de la línea aérea. Ella recordaba cómo, cuando su vuelo se retrasó dos horas en Oakland, la tripulación se disculpó con todos los pasajeros en el aeropuerto y sirvió bocadillos y bebidas. Posteriormente, cuando el avión tuvo que desviarse a San José debido a problemas meteorológicos, entregó vales de comida a todos los pasajeros. Sin embargo, la mayor sorpresa ocurrió cuando el avión no pudo despegar de San José debido a problemas climáticos. El capitán anunció que todos ellos recibirían puntos a favor del conteo de segmentos de vuelo que se podrían canjear en su siguiente vuelo por JetBlue. Se tomaron todas estas medidas cuando hubo un retraso por el clima, ante el cual la línea aérea no podía hacer nada. Esta clase de orientación hacia el cliente le ganó a JetBlue muchos clientes leales. La línea aérea calculaba que casi 74% de sus pasajeros usaba esta línea aérea por primera vez debido a una buena recomendación.

También ayudaba que JetBlue tuviera un récord de operación a tiempo de 80%, en contraste con el 72% de las diez mejores líneas aéreas de Estados Unidos. Los errores en el manejo de equipaje también eran considerablemente más bajos, de 2.54 por 1000 maletas manejadas, en comparación con la cifra de 5.2 de las diez mejores aerolíneas. En promedio, JetBlue recibía menos de una queja por cada 100,000 clientes transportados.

Selección del personal adecuado

Para apoyar su enfoque centrado en el cliente, JetBlue era muy cuidadosa con el personal que empleaba. Neeleman se aseguraba de que la empresa contratara sólo personal que estuviera genuinamente orientado hacia el servicio y al que le gustara interactuar con los demás. Neeleman comentó: “no deseamos personal hastiado trabajando aquí. Si no te gustan las personas o no puedes tratar clientes

difíciles, serás despedido".[12] También se aseguraba de reclutar personal de amplio criterio y que no titubeara en hacer cosas que no estuvieran incluidas en sus descripciones de empleo. Sólo en JetBlue los pilotos salían de la cabina después de cada vuelo para ayudar a limpiar el avión para el vuelo siguiente.

La iniciativa de los empleados se fomentaba y recompensaba. En una ocasión, cuando un vuelo se retrasó, el piloto salió de la cabina y ofreció a los clientes su teléfono celular para que lo usaran. Hubo casos en los que la tripulación ordenó pizza para todos cuando un vuelo se canceló. Se reconocía la iniciativa de los empleados. Generalmente se recompensaba con boletos gratuitos o vacaciones para mostrar agradecimiento.

JetBlue también tenía un programa de participación en utilidades y bonos atractivos, que motivaban a los empleados a contribuir con lo mejor. La empresa también cuidaba el personal de primer ingreso o en capacitación, del mismo modo en que lo hacía con los empleados regulares. En otras líneas aéreas los empleados de primer ingreso recibían una remuneración, pero se les pedía que pagaran sus gastos de hospedaje, alimentos, etc. En JetBlue, la empresa se hacía cargo de esos gastos, de tal manera que el personal nuevo llegaba a trabajar agradecido y motivado, en vez de descontento y resentido.

Neeleman motivaba a sus empleados con el ejemplo. Siempre que volaba en sus aviones, ayudaba a limpiarlo y a dejarlo listo para el vuelo siguiente. Esta actitud también era adoptada por sus empleados. No había reglas en JetBlue, excepto que debían mantener contentos a los clientes a cualquier costo. Cada empleado sabía lo que pasaba en la organización. No había rivalidad entre los departamentos y nadie menospreciaba ningún trabajo. Todos tenían la misma importancia, tanto si su trabajo era volar el avión como mantenerlo limpio.

Posicionamiento por diversión

JetBlue se posicionaba a sí misma como una línea aérea divertida. Usaba anuncios creativos para evitar la confusión y transmitir eficazmente su mensaje. El departamento de marketing de JetBlue, dirigido por Amy Curtis-McIntyre (que trabajó anteriormente en el departamento de marketing de Virgen Atlantic), diseñó la imagen moderna que tiene la línea aérea. Creó anuncios "baratos y atrevidos" que atraían tanto a clientes opulentos como a buscadores de ofertas. Un proyecto publicitario incluía una gira en la que los automóviles, pintados de azul brillante, avanzaban a través de ciertas áreas identificadas en grupos de tres y distribuían playeras y otros regalos a los peatones para crear conciencia de JetBlue. En una ocasión se distribuyeron naranjas en Washington, DC, para promover los vuelos de la línea aérea a Florida. Los anuncios espectaculares colocados en Nueva York prometían televisores gratuitos en cada compra. En Los Ángeles, la línea aérea promovía sus vuelos a San Francisco con la frase *Smog to Fog* (de la contaminación a la niebla). Los anuncios de televisión mantenían este mismo tema de diversión.

El nombre JetBlue por sí mismo sugería diversión y libertad a los pasajeros. Daba la impresión de ser fresco. Sin embargo, asignarle un nombre a la línea aérea no fue fácil. Neeleman y su equipo propusieron varios nombres, desde New Air y Taxi hasta True Blue, antes de encontrar el nombre JetBlue. Eligieron JetBlue porque sonaba peculiar y además transmitía la "imagen joven, inteligente y sencilla" que la empresa deseaba mantener. "Funciona tan bien para una línea aérea: los cielos azules, el salvaje y azul más allá y la idea de apertura. El azul crea una idea feliz para la experiencia de viaje", dijo David Polinchock, un experto en posicionamiento de marca de Location Based Branding de Nueva Jersey.[13] La mayoría de los nombres de vuelos también incluían la palabra *azul*, que transmitían la idea aún más. El concepto fue tan exitoso que Virgin Atlantic Airways[14] inició un servicio en Australia con el nombre VirginBlue. Southwest también planeaba pintar todos sus aviones de azul.

Sin embargo, en la empresa no todo era diversión. La seguridad de los clientes era de suma importancia. Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, JetBlue fue la primera línea aérea en Estados Unidos en introducir medidas de seguridad en sus aviones. Instaló monitores en las cabinas, de tal manera que los pilotos pudieran ver lo que sucedía en las cabinas de pasajeros tras pesadas puertas de titanio atornilladas.

Una mirada hacia el futuro

JetBlue lograba el éxito donde muchas otras líneas aéreas habían fracasado. La razón principal de este éxito era que la empresa aérea trataba de ser diferente. Construyó su éxito sobre costos bajos y altos estándares, que atraían y conservaban a los pasajeros y al mismo tiempo le ayudaba a mantener su solvencia en épocas en las que las grandes líneas aéreas se derrumbaban por completo.

No obstante, los analistas se preguntaban si esta magnitud de éxito se podría sostener durante un periodo prolongado. El enfoque de liderazgo en costos de JetBlue tuvo éxito cuando la línea estaba en su etapa de crecimiento y todavía podía ejercer un control estrecho sobre el negocio. No había problemas laborales porque la empresa era suficientemente pequeña como para que todos los empleados se sintieran involucrados y que la administración cuidara bien de ellos. Las cosas no podían permanecer iguales para siempre. Como JetBlue crecía a una velocidad muy rápida, su éxito real sería reproducir el mismo modelo de manera exitosa y a mayor escala.

Un factor importante para el éxito de JetBlue era que operaba en un mercado de nicho donde no tenía competencia. Adoptó el modelo de Southwest, pero no operaba en los mismos mercados que ésta. Sin embargo, sus competidores estaban a punto de alcanzarla. Delta Air Lines lanzó una nueva flota de descuento llamada *Song* (Canción) en abril de 2003, en competencia directa con JetBlue. Song volaba todos los días a West Palm Beach desde los tres aeropuertos de Nueva York, lo cual era una ventaja sobre JetBlue (JetBlue todavía volaba sólo desde el aeropuerto JFK). Delta también planeaba introducir televisión personal vía satélite, acceso a internet y audio MP3 multicanal en una etapa posterior. Además, Virgin Airways observaba los mercados estadounidenses después de su éxito como una aerolínea entre ciudades en Europa y Australia. Southwest tenía mejores costos que JetBlue y se esperaba que se convirtiera en el mayor competidor de esta empresa, aunque, en 2003, no competían en los mismos mercados.

Otra desventaja de JetBlue era que operaba sólo una sola flota de aviones. Ofrecía un trato estándar a todos los pasajeros, sin el lujo de la primera clase o la clase ejecutiva. También tenía más asientos que espacio de galera, lo que la convertía básicamente en una opción para rutas cortas o viajeros de clase económica. Los viajeros de negocios preferían líneas aéreas que tuvieran más espacio entre asientos, lo que era un factor importante para un viaje cómodo. Además, aquellos que preferían la clase ejecutiva o la primera clase elegían otras líneas aéreas. El servicio en JetBlue era comparable al servicio de primera clase, pero los analistas se preguntaban si los viajeros que tenían la oportunidad y los medios para viajar con mayor lujo preferirían hacerlo en una línea aérea más conocida por su funcionalidad que por el lujo.

El éxito de JetBlue demostraba ser un ejemplo a imitar por otras aerolíneas. Era una de las pocas líneas aéreas de nueva creación que lograron el éxito en la industria estadounidense de las líneas aéreas entre más de 100 que proliferaron después de la eliminación de las regulaciones de la industria en 1978. JetBlue creció muy rápidamente. En tres años de operaciones, tenía más de 40 aviones en su flota, con otros por llegar. En promedio, agregaba un avión al mes. No obstante, su principal distinción era ser una de las pocas líneas aéreas en permanecer solvente en tiempos difíciles.

Notas bibliográficas

1. Southwest Airways, de Herb Kelleher, es la empresa de descuento más exitosa de Estados Unidos, y ha sido rentable durante los últimos 30 años. Sus oficinas centrales se encuentran en Dallas, Texas.
2. Rotar el avión tan rápido como sea posible en el andén es importante para minimizar el tiempo que la aeronave pasa en tierra, ya que este tiempo no genera ingresos a una línea aérea.
3. Hewlett-Packard es un proveedor líder de productos de TI, incluyendo computación, imágenes e impresiones. Sus oficinas centrales se ubican en California.
4. *www.cio.com*.
5. *www.cbsnews.com*.
6. Airbus es un fabricante líder de aviones a nivel mundial. Se fundó en 1970 y sus oficinas centrales se ubican en Francia.
7. Boeing es un fabricante de aviones con sede en Estados Unidos.
8. En el sistema de punto a punto, los aviones tienen una ruta de vuelo simple y viajan del origen al destino.
9. Un sistema centralizado utiliza un aeropuerto ubicado estratégicamente (el centro) como el punto de intercambio de pasajeros para vuelos de ida y vuelta a pueblos y ciudades circundantes (los radios).
10. *CIO Magazine* (1 de julio de 2002).
11. *www.cio.com*.
12. *Forbes* (31 de enero de 2001).
13. *Fortune* (19 de junio de 2001).
14. Virgin Atlantic Airways forma parte del grupo de empresas Virgin de Richard Branson.

Lecturas y referencias adicionales

“Amazing JetBlue”, en *Fortune* (23 de abril de 2003).

M. Arndt y W. Zellner. “American Draws a Bead on JetBlue”, en *BusinessWeek* (24 de junio de 2002).

R. Barker, “Is JetBlue Flying Too High?”, en *BusinessWeek* (29 de abril de 2002).

J. Boorstin, “Final Boarding Call”, en *Fortune* (29 de abril de 2002).

E. Brown, “Neeleman; A Smokeless Herb”, en *Fortune* (22 de mayo de 2001).

L. DiCarlo, “JetBlue Skies”, en *Forbes* (31 de enero de 2001).

S. DiFranco, “Learning from JetBlue”, en *www.funfactspublishing.com.*

S. Donnelley, “Blue Skies for JetBlue”, en *Time* (10 de julio de 2001).

“Flying Dinosaurs”, en *The Economist* (6 de febrero de 2003).

www.foxnews.com

www.hoovers.com

www.jetblue.com

“JetBlue: Flying Higher?” *www.cbsnews.com* (23 de octubre de 2002).

“JetBlue Reports More Paying Passengers, Fuller Planes”, en *South Florida Business Journal* (6 de diciembre de 2002).

J. Keeney y D. Neeleman, “JetBlue”, en *Business 2.0* (marzo de 2001).

J. Keeney, “JetBlue; Cleaning Up”, en *Fortune* (24 de abril de 2003).

S. J. Klien, “Naming Your Baby”, en *Fortune* (19 de junio de 2001).

http://news.airwise.com

S. Overby, “JetBlue Skies Ahead”, en *CIO Magazine* (1 de julio de 2002).

A. Tsao, “Thinking of Taking Off on JetBlue?” *BusinessWeek* (5 de abril de 2002).

“A Way Out of the Wilderness”, en *The Economist* (1 de mayo de 2003).

C. Woodyard, “JetBlue: The Cool Factor”, en *www.usatoday.com*

C. Woodyard, “JetBlue Soars on CEO’s Creativity”, en *www.usatoday.com*

CASO 14

La guerra de las Colas se vigoriza en el Caribe: Kola Real: entra al mercado dominicano[1]

Guillermo van der Linde y Heidy Feliz

Antecedentes

Eduardo y Mirtha Añaños tenían una pequeña granja en la pendiente oriental de Los Andes, en San Miguel, Ayacucho, en la república de Perú, región que fue atacada y devastada por una avanzada de guerrillas revolucionarias. Nos referimos a un departamento golpeado por el conflicto bélico donde el movimiento Sendero Luminoso inició sus operaciones, la región peruana que más daños materiales y humanos sufrió en los años del terrorismo. Los Añaños y sus hijos pudieron ponerse a salvo, pero, en vez de escapar hacia la costa como lo hicieron decenas de millares de familias aldeanas y de clase media, se asilaron en su pequeño domicilio en Huamanga, Ayacucho, dispuestos a sobrevivir con el producto de su trabajo, fruto de su comportamiento emprendedor.

¡No hay bebidas gaseosas!

Los Añaños analizaron el ambiente de negocios del lugar y advirtieron que, debido a las acciones del grupo terrorista, los ayacuchanos no tenían acceso a ningún tipo de bebidas gaseosas. Los vehículos de distribución de Coca Cola y Pepsi Cola, procedentes de Lima, donde se encontraban las plantas embotelladoras, que pretendían escalar la cordillera de los Andes por la carretera central eran perennemente acometidos por las guerrillas o por malhechores que se hacían pasar por guerrilleros. Estas empresas, frustradas por las pérdidas que la situación les originaba, decidieron finalizar los envíos a algunas localidades y en otras los espaciaron de tal manera que las bebidas gaseosas que llegaban resultaban escasas para cubrir la demanda local.

[1] Este caso fue preparado por los profesores Guillermo van der Linde y Heidy Feliz de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de la República. Dominicana, 2006, como base de discusión para clases de negocios, no como una ilustración de cómo manejar una situación de forma efectiva o inefectiva.

Los inicios

Uno de los cinco hijos de Eduardo y Mirtha Añaños, Jorge, ingeniero agrónomo que se dedicaba entonces a la distribución de cerveza, desarrolló la fórmula de un nuevo refresco. Con el fin de implementar su plan de negocio y concretar su nuevo proyecto, la familia hipotecó su vivienda y reunió 30 mil dólares. Con esta suma, el 23 de junio de 1988 constituyeron Kola Real. Comenzaron la fabricación de bebidas gaseosas en el patio de su casa, que la familia envasaba y etiquetaba en botellas de cerveza. Esta práctica también era realizada por otros competidores.

Un año más tarde la empresa se amplió con la integración de otros miembros de la familia: Álvaro, en la administración de la planta, y el hermano menor, Carlos, en la logística. Luego, también se incorporaron los otros dos hijos, Ángel y Arturo.

Vertiginoso crecimiento

La demanda de las gaseosas continuamente superaba la oferta del mercado. Luego de tres años de su creación, Kola Real inició su crecimiento con la apertura de nuevas plantas equipadas con máquinas manuales y numerosos trabajadores. Aun así no lograba satisfacer la demanda del mercado, que les requería laborar 24 horas al día y los domingos y días feriados. Para responder a esta demanda siempre insatisfecha, durante una década la firma logró instalar nuevas plantas en diferentes localidades peruanas, las que permitieron, por su ubicación, costo de funcionamiento y facilidades de distribución, un exitoso crecimiento.

Los excelentes resultados financieros de cada una de las plantas instaladas generaban los recursos financieros necesarios para construir una nueva, por lo que el crecimiento de la empresa no fue financiado mediante préstamos bancarios, sino con fondos propios de sus operaciones. En diez años, Kola Real contaba con nueve plantas de producción en Perú y había crecido desde una capacidad inicial de 4000 cajas al mes a 2,530,000 cajas al mes.

El producto



El refresco con sabor a cola creado por los Añaños es percibido como de una calidad bastante similar a la de las marcas internacionales. Además, la firma ha logrado una estructura de costos eficiente que sorprende hasta al más experto de los analistas. Es importante destacar que parte de estos costos está conformada por el amplio margen de contribución que logran los intermediarios, lo cual incentiva la promoción que éstos realizan de la marca. El concentrado, base para la preparación de la bebida gaseosa, no necesita ser importado de Estados Unidos (como es el caso de las principales marcas competidoras), sino que es producido por la empresa en Perú. Además, el refresco es distribuido en pequeñas *pick-ups* que se adaptan mejor al terreno que los enormes camiones de la competencia. Según Ángel Añaños, "el éxito de la compañía se basa en haber sabido combinar la mejor calidad y el buen sabor con el precio justo", es decir, vender barato en una región que consume mucho refresco pero tiene bajo poder adquisitivo; el resultado es evidente: las ventas crecen como la espuma de sus botellas.

La competencia

Esta bonanza económica de los Añaños no era compartida por los demás competidores, especialmente por las grandes marcas reconocidas internacionalmente como Pepsi y Coca Cola, las cuales habían tenido, inclusive, resultados financieros negativos. Por ello, la competencia reaccionó ante esta situación mediante la reducción de precios para tratar de mantenerse en el mercado.

Ahora, a la nueva marca se le presenta el gran reto y la disyuntiva de fortalecer el mercado local a través de una amplia inversión publicitaria o de lanzarse al mercado internacional más amplio y con mayor nivel de consumo que el de Perú.

Hacia el mercado internacional

Kola Real seleccionó a Venezuela como su primera plaza internacional para expandirse hacia un mercado bastante similar al peruano, con población de escasos recursos pero gran consumidor per cápita de gaseosas. Debido al éxito que logró en la tierra de Bolívar, Kola Real se atrevió a incursionar en Ecuador, país fronterizo, donde se inició con importaciones desde Perú hasta que instaló allí sus plantas de producción. Costa Rica es otro mercado puente que Kola Real está explotando para penetrar en toda Centroamérica. Otro reto de conquista es México, el segundo país consumidor de bebidas no alcohólicas en el mundo detrás de Estados Unidos (los mexicanos consumen 101 litros de refrescos de cola por año, una cantidad ligeramente inferior a la que beben los estadounidenses).

En el año 2002 Kola Real ingresó al mercado mexicano con su nuevo producto, “Big Cola”, lo que significa una batalla entre David y Goliat. Pero Carlos Añaños, Jefe de operaciones de la empresa en México, sostiene que su estrategia de precios justos les dará resultados.

Cruzando el Caribe

Hoy Kola Real sale del continente hacia República Dominicana, un mercado parecido al peruano. La mayor parte de su población pertenece a clases sociales marginadas donde la principal variable que toma en cuenta el cliente es el precio. Además, el país es un gran consumidor de bebidas refrescantes. A pesar de ser un mercado pequeño, de apenas nueve millones de habitantes, comparado con otros países en que Kola Real compite, República Dominicana tiene un alto nivel de consumo de este tipo de bebidas, a la vez que ostenta una posición geográfica envidiable para la futura distribución en los demás mercados del Caribe.

La calidad que perciben los consumidores, su bajo costo de fabricación y su disponibilidad en el mercado hacen de Kola Real la única marca que logra captar consumidores exigentes. Al igual que en sus inicios, sus fabricantes han logrado penetrar en el mercado dominicano atacando el segmento de las clases sociales de menor poder adquisitivo. Para su distribución inicial la empresa eligió “los colmados”, pequeñas bodegas ubicadas en cada esquina de los barrios populares del país.

Con la introducción de Kola Real procedente de Perú a la República Dominicana, el mercado de refrescos ha comenzado a incrementarse. Su comercialización se inició a finales de julio de 2005 en la región noroeste del país, luego en la región del Cibao o área central, y posteriormente en el área de la ciudad de Santo Domingo, donde se encuentra la mayor concentración urbana de la población. Propietarios de algunos establecimientos comerciales opinaron que la llegada de Kola Real expande el abanico de marcas de bebidas gaseosas.

El mercado dominicano de gaseosas

Kola Real está penetrando en un mercado con una demanda de más de cuatro millones de hectolitros por año, dominado por marcas internacionales como Pepsi, Coca-Cola, 7Up, etc. Las grandes fortalezas de estas marcas se centran en su capacidad de distribución, pues llegan a puntos de difícil acceso en todo el territorio nacional. Se suele utilizar para este tipo de productos la distribución directa y frecuente de las marcas establecidas. Los tradicionales participantes en el mercado de las bebidas gaseosas realizan altas inversiones publicitarias y utilizan diversos medios, tales como la radio, TV, materiales diversos y actividades promocionales masivas.

Recordemos que la distribución es una de las principales fortalezas de Kola Real. Es por este eslabón de su cadena de valor por donde ha iniciado sus operaciones en República Dominicana. Comenzó con importaciones, pero sigilosamente se ha colocado en cada rincón de la República Dominicana.

La planta en Dominicana

En República Dominicana, Kola Real se ha instalado con el nombre de Industria San Miguel del Caribe. Continúa con su estrategia de alcanzar bajos costos de producción y, hasta ahora, al igual que en otros países, ha pasado desapercibida. Se ha ubicado en Sabaneta, Santiago Rodríguez. Una razón por la que se seleccionó esta región fronteriza con Haití es la presencia en esa área de afluentes de agua virgen, un elemento fundamental para la elaboración del refresco. La otra es aprovechar los incentivos de la ley sobre el desarrollo fronterizo, que tiene por objetivo atraer inversiones hacia las provincias limítrofes y otras cercanas, con la finalidad de reducir la pobreza y evitar la emigración de las familias de la zona. De acuerdo con la Ley 28-01, las empresas instaladas en esa zona disfrutarán de la exención total del pago de impuestos internos, de aranceles aduaneros sobre materias primas, equipos y maquinarias por un periodo de 20 años.

En el convenio original para su instalación en el país no se contemplaba el pago de algunos gravámenes, lo que provocó que la Dirección General de Impuestos Internos dictaminara su cierre por atraso en el pago. Este incidente provocó que sus empleados protestaran por la pérdida de su fuente de ingresos.

Una misión del gobierno peruano visitó al país y le expresó a las autoridades locales su preocupación por el cambio en la interpretación de la ley 29-01. Por otro lado, la AIRD (Asociación de Industrias de la Republica Dominicana), a través de su presidenta, Sandra Portela Vila, precisó que la ley no contempla la excepción del pago del ITBIS a los consumidores de los bienes que producen esas empresas. Los ejecutivos de "Kola Real" mantienen una disputa con la DGII porque entienden que la ley los exonera del pago de este impuesto. La empresa llegó a un acuerdo con la DGII para reabrir sus operaciones y llevó la disputa a los tribunales.

En la planta, 200 técnicos y obreros tienen empleos directos en la empresa productora y embotelladora de bebidas gaseosas, lo que ha mejorado el entorno económico laboral de la zona y ha generado, además, numerosos empleos indirectos.

Las estrategias

Indudablemente que esta empresa, que surgió en una coyuntura accidental, se ha convertido en un monstruo a temer. Marcas que antes competían de frente, como Coca Cola y Pepsi Cola, hoy la consideran una fuerte competidora que les roba su participación de mercado. En América Latina la competitividad le está ayudando a crecer en detrimento de Coca Cola y Pepsi.

Con estructuras y estrategias diferentes de las que ostentan las gigantes, Kola Real acapara los mercados de bebidas gaseosas simplemente ofreciendo un producto de calidad a bajo precio. Al igual que en otros países, en Republica Dominicana, en primer lugar los Añaños también colocan su producto al alcance de grandes consumidores y luego se posicionan en mercados más exigentes y de mayor poder adquisitivo.

En los principales lugares de expendio, tanto de la región norte como del área metropolitana de Santo Domingo, el producto está presente en los mismos envases con los cuales ha penetrado en los otros mercados latinoamericanos: PET de 625 ml (22 onz.) y 2.6 litros. El director comercial de Kola Real, Juan Oré Dagnino, manifestó que la acogida del producto ha sido superior a la que se había proyectado.

El señor Oré sostuvo que el producto ya tiene una participación de 80% en el mercado de Santiago Rodríguez, provincia donde está ubicada la planta; 35% en Santiago, segunda ciudad del país, y 20% en la ciudad de Santo Domingo. Expresó que pronto iniciarán la comercialización en la región este del país. También destacó el aporte de la firma al desarrollo de la zona fronteriza, donde ha generado nuevos empleos.

Es evidente que esta empresa familiar ha utilizado estrategias similares de penetración de mercado, posicionándose lentamente para acaparar una fuerte tajada del pastel en los países donde ingresa a competir. Con menos de dos décadas de vida, los analistas de *The Wall Street Journal* estiman que esta compañía familiar tiene ingresos anuales que sobrepasan los 300 millones de dólares.

Ahora, el gran objetivo empresarial de la familia es fortalecer esta entrada al mercado caribeño. A pesar de que su estructura continúa siendo familiar, el límite sólo lo impone su fuerte capacidad de trabajo.

Fuentes

1. "AIRD apoya DGII en cobro ITBIS", en *Diario Libre* (2006).
2. "DGII cierra refrescos Kola Real por supuesta evasión ITBIS", en *Diario Libre* (2006).
3. "La nueva marca Kola Real amplia mercado de gaseosas" en *Diario Libre* (2006).
4. "Perú pide protección Ley 28-01 para sus inversionistas en RD", en *Diario Libre* (2006).
5. Comtex South America Business Informator. (Taking on Pepsi and Coke [Web Page]. URL www.emergic.org/archives/2003/10/28index.html#taking_onpepsi_and_coke [julio de 2006].
6. FEMSA accuses Kola Real of unfair practices. (2004). Comtex South American Information.
7. Gobierno Dominicano: Zona especial de desarrollo fronterizo. Vol. Ley 28-01.



CASO 15

Caso AmBev-Interbrew[1]

Guillermo van der Linde y Alina Bello

Aspectos generales

La historia de la compañía **AmBev** se remonta al siglo XIX. En 1885 se funda en Brasil la compañía **Antarctica Paulista** y, en 1888, la compañía manufacturera de cerveza **Brahma Villiger**.

Tanto la compañía **Antarctica Paulista** como **Brahma Villiger** se han caracterizado por la incuestionable calidad de sus productos, así como por la lealtad que han generado en los numerosos consumidores que han conseguido. Esto les ha permitido pasar a los siglos XX y XXI con vigor y solidez en términos de imagen y mercado, sin sucumbir en el proceso de cambio como ha ocurrido con otras compañías del ramo.

En el año 1999 ambas compañías decidieron unificarse con la aprobación de los organismos del gobierno brasileño encargados de regular la creación de la nueva empresa. Así, la compañía se transformó en la empresa cervecera más grande de América del Sur, la cuarta del mundo, y la quinta productora de bebidas a nivel internacional, con el nombre de **AmBev "Compañía de Bebidas de las Américas"**.

Desde su fundación, **AmBev** definió su estrategia de expansión y de búsqueda de alianzas globales con empresas líderes en el continente americano. Con esto intenta convertirse en líder del mercado de las tres Américas.

En la actualidad, **AmBev** produce y comercializa unos 23 tipos de cervezas entre las que se encuentran: *Chopp sckol claro y oscura; Brahma Chopp, extra light* y *malzbier; Miller; Polar; Bohemia; Kronenbier*. Unos 20 tipos de bebidas gaseosas: *Guarana Antarctica, Cacunlinha* y *Diet; Pepsi Cola Light, Twist; Club Soda; 7up; Guarana Brama* y *Guarana Brama Light; Mountain Dew;* entre otras. Dos tipos de bebidas isotónicas: *Gatorade* y *Marathom*; así como el agua *Fratelli Vita* y *el té Lipton Ice Tea.*

Con la incursión en el mercado global como meta dentro de su definición de estrategia, **AmBev** se ha convertido en una de las empresas más importantes del sector bebidas del continente y amenaza con desplazar a las empresas líderes actuales del mercado local, las cuales no han podido competir en este

[1] Este caso fue preparado por los profesores Guillermo van der Linde y Alina Bello de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de la República. Dominicana, 2006, como base para la discusión en clases de negocios, no como una ilustración del manejo de una situación de forma efectiva o inefectiva.

ámbito con la misma liquidez y agresividad de **AmBev**. Como parte de su estrategia de expansión, esta empresa adquiere o se fusiona con fábricas de cervezas locales, a la vez que instala nuevas plantas de producción. De esta forma, imprime un dinamismo al mercado difícil de seguir por las empresas nacionales. Esta estrategia de integración vertical garantiza la optimización de los canales de distribución.

Para 2004, la participación de **AmBev** en el mercado latinoamericano alcanzó 99% en Argentina, Uruguay y Bolivia, 94% en Paraguay, 64% en Brasil, 12% en Chile, 10% en Guatemala y en Perú, 7% en Venezuela y 6% en Ecuador. En 2004, adquirió en República Dominicana la Embotelladora Dominicana, S.A. y anunció una inversión de 100,000 millones de dólares en el área de cervecería.

Como líder en el mercado de cinco países y con una producción de 30% del volumen total de la región, **AmBev** planea aumentar su liderazgo en aquellos países donde su participación de mercado no alcanza el 13%.

Al ser una compañía de marca mundial, **AmBev** ha conseguido convertirse en el líder embotellador de *Pepsi Cola*, y ser la única en producir el jarabe con que se fabrica ese producto, fuera de Estados Unidos. También es la propietaria de *Guaraná*, un gigante de las gaseosas a nivel continental. Las bebidas gaseosas que produce y comercializa la compañía, se venden a través de los mismos canales de distribución de la cerveza, lo que significa una considerable reducción de costos.

En la actualidad, la compañía es una de las empresas de la industria de bebidas más rentable del mundo, con márgenes de utilidad y rendimiento sobre la inversión de 30%. Como si esto fuera poco, la empresa está valorada en el mercado en 10 mil millones de dólares y sigue en camino de consolidar su posición de liderazgo, mediante la táctica de adquisición y alianzas estratégicas con otras empresas.

Parecería que la compañía **AmBev** sólo ha tenido ganancias y nunca pérdidas en su vertiginosa marcha por consolidar su liderazgo mundial, pero no es así. En 2002 tuvo pérdidas en el sector cervecero de Brasil, cuando cayó de un 70.1% a un 67.1% en tan sólo cuatro meses. En el sector refrescos, en el mismo periodo pasó de 16.6% a 16%. No obstante, se recuperó, y el ingreso líquido de la compañía creció en un 92.4% para 2002, año en el que alcanzó los 445 millones de dólares, y en 2003, llegó a los 487 millones de dólares, con un incremento de 14.5% en relación con el año anterior.

Es importante destacar que 75% de las ganancias de esta empresa provienen del mercado brasileño, donde comercializa sus marcas *Skol, Brahma, Antarctica* y *Bohemia. Skol* es la tercera marca mundial en ventas, sólo superada por las marcas de *Anheuser-Busch (Budweiser* y *Bud Light).*

En marzo de 2004, **AmBev** y la empresa cervecera belga **Interbrew,** productora de las famosas marcas mundiales *Stella Atois y Beck's*, se fusionaron y dieron origen a la empresa **AmBev-Interbrew**.

Interbrew es una de las compañías cerveceras más antiguas del mundo. Es una empresa belga pública, con operaciones en 21 países de América, Europa y Asia. También comercializa sus productos en 121 países.

Mediante esta fusión, **Interbrew** busca construir una plataforma local en los principales mercados cerveceros del mundo, así como posicionarse como líder en los mercados donde opera.

La estrategia de utilizar la relación con *Pepsi Cola* para penetrar en los nuevos mercados, así como la adquisición de fábricas cerveceras locales y la instalación de nuevas plantas, constituyen la punta de lanza de la estrategia de expansión y posicionamiento de la empresa a nivel regional, ya que a través de las estructuras ya establecidas la fase de penetración en el mercado está garantizada.

AmBev-Interbrew y Embodom

En 2004, **AmBev-Interbrew** llega a República Dominicana, adquiere 51% de las acciones de la Compañía Embotelladora Dominicana CXA (**Embodom**) y anuncia una inversión de 100 millones de dólares en el área de cervecería.

Embodom es una compañía dominicana fundada en 1925, pionera en el sector de bebidas gaseosas en San Pedro de Macorís, al este del país. En 1949 traslada sus operaciones a Santo Domingo, donde introduce las marcas *Red Rock* con cinco sabores.

En 1967, **Embodom** consigue la franquicia para comercializar Seven-Up, y en 1990 introduce la marca *Rock Cola*. En 1993 se fusiona con la Compañía Embotelladora y adquiere las marcas *Pepsi Cola y Mirinda*, con lo que unifica las franquicias de *Pepsi Company*.

La situación de **Embodon,** en términos financieros y de producción, es bastante estable. Posee una inversión de 120 millones de dólares. Cuenta con seis líneas de producción en Santo Domingo y tres en

Santiago de los Caballeros, al norte del país. Tiene una capacidad instalada para embotellar 2.3 millones de helectrolitros anuales, lo que le permite producir 35 millones de cajas al año, con un sistema de almacenaje y distribución de 25 centros a nivel nacional, así como una flotilla de más de 300 camiones repartidores. La distribución es una de sus áreas fuertes.

Aun cuando **AmBev-Interbrew** es una compañía de marca mundial, en el ámbito de República Dominicana debe establecer estrategia para participar en el mercado, ya que en el país hay una empresa que domina el mercado cervecero nacional: la Cervecería Nacional Dominicana (**CND**).

Fundada en 1929, la **CND** salió al mercado con las cervezas, *Colón y Reina*, que no tuvieron permanencia en el gusto popular. Esto llevó a la empresa a la búsqueda de un producto que llenara las expectativas del público, fue así como elaboró la *Cerveza Presidente*. Para 1950, la compañía cervecera tenía ventas de RD$3.1.millones y para 1958, éstas habían incrementado a unos RD$7.00 millones y una producción de 1,105,000 de cajas anuales. Hay que tomar en cuenta que en este año el dólar y el peso tenían el mismo valor monetario.

Durante la dictadura de Trujillo, la renuencia de los dueños de la CND a permitir que el tirano participara como accionista de la compañía, ocasionó que los consumidores contrarios al régimen se identificaran con la *Cerveza Presidente* en la que veían un símbolo de resistencia. Esta identificación fue tan fuerte que cuando Trujillo creó su propia compañía cervecera: **Sociedad Cervecera Antillana (SCA)** y produjo dos marcas de cervezas: *La Dominicana* y *Cibao*, éstas fueron rechazadas por el gusto popular, y el dictador tuvo que vender la fábrica a la **CND**.

Además de la Presidente, la **CND** también produce las cervezas *Ámbar, Bohemia Especial* y *Heineken*. En 2002 controló 98% del mercado de cervezas a nivel local y 78% de las cervezas importadas.

La Cervecería Nacional Dominicana tiene inversiones totales en sus parques industriales de $270 millones, una capacidad de producción de 440 millones de litros, una producción anual de 3.2 millones de hectolitros, y sus exportaciones superan los 132,100 hectolitros anuales.

La *Cerveza Presidente* se comercializa en 17 estados de Estados Unidos. Desde 1990, su tasa promedio de volumen de exportación ha incrementado en un 31.5%. La industria nacional cervecera representa un 2.8% del PBI del país.

En el panorama cervecero local se presenta una verdadera guerra táctica: lograr penetrar y posicionarse en el mercado, por parte de **AmBev-Interbrew**, y no perder el mercado consolidado, por parte de Cervecería Nacional Dominicana.

¿La estrategia de una campaña publicitaria basada en el nacionalismo y los valores locales podría debilitar la preferencia de los productos de **AmBev-Interbrew** en República Dominicana y la región?

Fuentes

www.Ambev.com
www.observatoriosocial.org.br
www.interbrew.com
www.dominicanaonline.org/Portal/español/txt_cerveza.html (en línea 4 de julio 2006).



Sección E
Minicasos

MINICASO 1
AirTran Holdings, Inc.

Maryanne M. Rouse

La habilidad de AirTran Airways para crecer, en lo que ha sido discutiblemente el peor ambiente durante años para las líneas aéreas, agrega un nuevo e inesperado capítulo a una de las más insólitas historias de cambio en la industria de las líneas aéreas. En 1996, cuando la aerolínea era conocida como ValuJet, interrumpió todos sus vuelos durante tres meses después de que el vuelo 592 se estrelló en los Everglades, lo que le costó la muerte a las 110 personas que iban a bordo. Afortunadamente, la aerolínea logró emitir un paquete de 150 millones de dólares en bonos de alto rendimiento justo antes del accidente en los Everglades, recursos de efectivo que demostraron ser decisivos, ya que la empresa abordó asuntos de seguridad durante el cierre y los 11 trimestres consecutivos de pérdidas que siguieron. En 1997, ValuJet se fusionó con AirTran Airways Corporation para formar AirTran Holdings, Inc. (AAI).

A fines de diciembre de 2004, AirTran operaba 508 vuelos diarios a 48 destinos, principalmente en el este de Estados Unidos, lo que la convirtía en la segunda línea aérea más grande de tarifas económicas en Estados Unidos en cuanto a despegues (detrás de Southwest).

Aunque la empresa cambió sus oficinas centrales de Atlanta a Orlando, Florida, después del accidente de 1996, todavía realiza la mayoría de sus vuelos de ida y vuelta a Atlanta, tanto en vuelos directos como vuelos con una escala a través de su estación del aeropuerto de Hartsfield. AirTran ofrece una clase ejecutiva que cualquier empresa puede costear, todos los asientos asignados, un programa generoso de viajero frecuente y un programa corporativo denominado “A2B”; a diferencia de sus competidores, la aerolínea nunca exige una compra de viaje redondo ni una estancia de sábado por la noche.

La operación de aviones regionales de la firma, AirTran JetConnect, operada por su socio de empresa conjunta Air Wisconsin, opera con aviones Canadair Regional de 50 asientos, en mercados de corta distancia, de ida y vuelta a la estación de la línea aérea ubicada en el Aeropuerto Internacional Hartsfield de Atlanta. AirTran JetConnect da servicio a Greensboro, Carolina del Norte, Pensacola, Florida, y Savannah, Georgia, ciudades que eran atendidas anteriormente por AirTran. El nuevo servicio permitirá a la empresa reorganizar sus modelos 717 para incrementar la frecuencia de sus vuelos en mercados más rentables y recorridos más largos y facilitar su crecimiento en mercados más grandes no atendidos en ese

---

momento. Además, AirTran JetConnect permitirá a la línea aérea expandirse hacia otros mercados de corta distancia, así como aumentar la frecuencia de sus vuelos en mercados no atendidos.

Marketing y operaciones

La estrategia de marketing de AirTran tiene por objeto desarrollar una identidad de marca innovadora que la distinga de sus competidores de tarifas bajas y servicio completo. La empresa se centra en dos segmentos principales: viajeros de negocios sensibles al precio y viajeros de placer, sobre todo en el este de Estados Unidos. Para atraer a los primeros, la aerolínea lanzó un producto de clase ejecutiva que es, en términos de comodidad, el equivalente al servicio de primera clase ofrecido por sus rivales de servicio completo. La cabina de clase ejecutiva está equipada con asientos de gran tamaño, de 60 × 60 centímetros, lo que proporciona mucho más espacio de asiento y para piernas que una cabina típica de clase económica. Los cambios de clase económica a ejecutiva, dirigidos a los viajeros de negocios sensibles al precio, cuestan sólo 25 dólares.

AirTran ofrece una gama de tarifas basadas en compras anticipadas de 14 días, siete días, tres días y tarifas diarias. Todas las tarifas son de viajes sencillos y la mayoría no es reembolsable; no obstante, las reservaciones pueden cambiarse antes del despegue, con un cargo por servicio.

La empresa también ofrece un programa popular de viajero frecuente, A+ Rewards, que permite a sus miembros obtener viajes gratuitos más rápidamente que con sus competidores, y por el doble del número de créditos de vuelo, puede comprar incluso a sus miembros un boleto nacional gratuito en cualquiera de las grandes aerolíneas. El programa A+ Rewards ofrece diversas formas de ganar viajes gratuitos, incluyendo el uso de la tarjeta AirTran Visa, rentas de automóviles Hertz y ganancia en bonos para la clase ejecutiva.

En la primavera de 2003, AirTran introdujo un nuevo programa de lista de espera, dirigido sobre todo a viajeros jóvenes (y específicamente a estudiantes universitarios) de entre 18 y 22 años de edad. Esta iniciativa de marketing, denominada Programa de lista de espera X-Fares (*www.xfares.com*), permite a los que son elegibles volar en lista de espera a casi cualquier destino de AirTran por 55 dólares por segmento (75 dólares por segmento de "recorrido largo").

Además de centrarse en viajeros de negocios individuales, AirTran se ha enfocado en desarrollar asociaciones de viajes con empresas de todos los tamaños, desde pequeñas empresas de una y dos personas hasta grandes corporaciones como BellSouth, State Farm y John Deere. Bajo los términos de su programa de viajes corporativos A2B, los empleados de empresas registradas obtienen cambios confirmados gratuitos en clase ejecutiva cuando pagan tarifas completas de clase económica, exenciones por reembolsos o cambios de boleto y asignaciones de asientos por adelantado. A diferencia de su rival Southwest, AirTran estableció boletaje entre líneas y acuerdos de equipaje con Delta, United, US Airways y American Trans Air y convenios de boletaje con importantes servicios de viaje en línea, como Orbitz, Priceline, Expedia y Travelocity.

La empresa ha sido persistente en su búsqueda de apoyo corporativo y comunitario a través de asociaciones públicas y privadas que permitan a la aerolínea desplazar una mayor parte del riesgo de expansión a las comunidades y empresas que esperan beneficiarse de las tarifas generales más bajas en sus mercados. La parte "pública" comprende garantías de ingresos que proporcionan ciudades, condados u otras entidades municipales para proteger a AirTran contra pérdidas durante la etapa inicial de sus operaciones; la parte "privada" crea "bancos de viajes" en los que las empresas se comprometen a gastar una cantidad específica en boletos. Ambos elementos ayudan a fomentar la lealtad y sirven como un respaldo contra pérdidas tempranas por expandirse hacia una nueva ciudad y la reacción invariable de competidores más grandes que responden a menudo mediante la reducción de sus tarifas y la ampliación del servicio. Como la llegada de AirTran a un mercado reduce generalmente las tarifas hasta en 50%, tanto las ciudades como las empresas consideran las garantías de asociación como dinero bien invertido. Por ejemplo, cuando AirTran comenzó a dar servicio a Wichita, Kansas, en mayo de 2002, la tarifa completa promedio del vuelo Wichita-Washington, DC, cayó de 1667 a 460 dólares. Wichita, que competía con otras ciudades para atraer a AirTran, calculaba que la entrada de la aerolínea de bajo costo generaría ahorros anuales en tarifas aéreas de 43 millones de dólares a viajeros de negocios y de placer.

En diciembre de 2004 AirTran perdió una batalla cuando trató de ganar la licitación para adquirir el arrendamiento de 14 andenes del Aeropuerto Midway, de Chicago, pertenecientes a ATA Holdings,

una empresa en quiebra. La empresa, que agregó siete vuelos desde Midway a destinos de Florida en enero de 2004, hizo planes para crear una estación en el Medio Oeste y diversificar su sistema de rutas a través de la adición de más vuelos entre este y oeste. A pesar de la pérdida desalentadora de andenes que experimentó a favor de Southwest, AirTran cree que puede aumentar sus utilidades si incluye nuevos destinos (Sarasota, Indianápolis y tres ciudades no identificadas) y agrega vuelos para enlazar ciudades ya incluidas en su sistema.

Nombrada la "Mejor Línea Aérea de Bajo Costo" en 2001 y 2002 por la revista *Entrepreneur*, la estructura de costos de AirTran está entre las más bajas de la industria de las líneas aéreas nacionales en cuanto a costo por millas por asiento disponible (ASM, por sus siglas en inglés, *Average Seat Miles*). La postura de bajo costo de la empresa se apoya en la importancia que otorga a los controles de costos, costos de distribución más bajos (reservaciones, boletaje) y alta productividad de los empleados. Los costos laborales de la empresa equivalen aproximadamente a 25% de los ingresos (el mismo porcentaje que Frontier y JetBlue), por debajo del 30% de Southwest y muy por debajo de la cifra mayor de 40% de las aerolíneas de servicio completo. Un sitio web premiado que facilita la reservación de vuelos en línea ha ayudado a AirTran a desplazar 52.5% de sus ventas al sitio (uno de los porcentajes más altos de la industria) con 13% adicional de reservaciones provenientes de otros sitios de viajes. La empresa calcula su costo por reservación en línea en menos de un dólar, un ahorro significativo sobre el costo promedio de 8.50 dólares a través de un agente de viajes.

En septiembre de 1999, la empresa se convirtió en el cliente para lanzar el nuevo Boeing 717, un avión comercial innovador, barato y amigable para el ambiente que redujo los altos costos de combustible y mantenimiento relacionados con los DC-9, con los que inició sus operaciones (la flota actual de la empresa incluye 77 Boeing 717-200 y cinco Boeing 737-700). Además, AirTran ha establecido relaciones cercanas con Boeing y Boeing Capital Corporation, un proveedor de servicio completo de servicios financieros, que incluye préstamos y arrendamientos basados en activos. Boeing Capital, una subsidiaria indirecta de propiedad total de Boeing Company, refinanció 201 millones de dólares de los bonos de alto rendimiento de AirTran en 2001 (y también acordó financiar los 20 Boeing 717 que se entregarían en 2002, 22 aviones 717 usados y uno nuevo en 2003 y cinco aviones 737-700 en junio de 2004), lo cual permite a AirTran continuar la rápida modernización de su flota.

Finanzas

AirTran fue una de las pocas líneas aéreas nacionales que reportó operaciones rentables en el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2003, pues registró un ingreso operativo de 86.3 millones de dólares e ingresos netos de 100.5 millones de dólares. La empresa también fortaleció su balance general por medio de la emisión de 145.9 millones de dólares en acciones comunes y 125 millones de deuda convertible a 7%, el pago al mismo tiempo 76.5 millones de dólares de deuda a largo plazo a 11.27%, la redención de 12.7 millones de dólares de deuda a largo plazo a 13% y la conversión de 5.5 millones de dólares de deuda a 7.75% convertible a capital, todo lo cual mejoró considerablemente su razón de deuda a capital.

A pesar de un mar de tinta roja, sobrecapacidad y quiebras en la industria, la empresa superó intensas guerras de precios y escasas reservaciones en octubre, gracias a lo cual obtuvo una utilidad de 1.1 millones de dólares o un centavo de dólar por acción en el cuarto trimestre de 2004. Aunque esta utilidad estuvo por debajo de los 21.7 millones de dólares o 24 centavos de dólar por acción en el cuarto trimestre de 2003, AirTran superó el cálculo consensuado de los analistas de una pérdida de nueve centavos de dólar. Tanto las guerras de tarifas nacionales como los costos crecientes del combustible dañaron la utilidad de la empresa, que reportó un aumento de 70.3% en los costos de combustible. El factor de carga de AirTran de ese periodo disminuyó 0.5%, a 69.3, en comparación con el del cuarto trimestre de 2003; sin embargo, los ingresos por millas de pasajeros se incrementaron 22.6% al aumentar la capacidad 23.4 por ciento.

Los cuatro huracanes que azotaron el estado de Florida en 2004 produjeron, y seguirán produciendo, un fuerte efecto económico en la zona que azotó el siniestro, lo que representa alrededor de 51% de los flujos normales de tráfico de la línea aérea, y trastornó en forma grave los vuelos normalmente congestionados del Día del Trabajo. Tanto las oficinas generales como el hangar de la empresa en Orlando

sufrieron daños que dificultaron aún más las operaciones. El efecto de los huracanes, junto con un ambiente de ingresos débil y altos costos de combustible, afectaron los resultados financieros de AirTran del tercero y cuarto trimestres.

La empresa reportó una utilidad para todo el año de 12.3 millones de dólares, o 14 centavos por acción, para convertirse en una de las dos únicas líneas aéreas estadounidenses (la otra era Southwest) en reportar una utilidad general en ese periodo.

El sitio web de la empresa (*www.airtran.com*), *The Wall Street Journal* (*www.wsj.com*) y FreeEdgar presentan información financiera anual y trimestral completa.

La industria

En la mañana del 11 de septiembre de 2001, los ataques terroristas provocaron el cierre de la industria estadounidenses de las líneas aéreas. La Administración de la Aviación Federal (FAA, por sus siglas en inglés, Federal Aviation Administration) suspendió todos los vuelos comerciales en un plazo de horas después de los ataques a las Torres Gemelas del World Trade Center y al Pentágono y, aunque algunos vuelos se reanudaron tres días después, el 14 de septiembre, la industria aún no se había recuperado nueve meses más tarde. Las preocupaciones continuas sobre la seguridad de los vuelos, una recuperación económica más débil de lo esperado y retrasos debidos a una seguridad más estricta y menos vuelos produjeron una disminución del tráfico de pasajeros año tras año de aproximadamente 12% entre las nueve líneas aéreas estadounidenses más importantes en los tres primeros trimestres de 2002.

Las grandes aerolíneas, muchas de las cuales difirieron o cancelaron las entregas de nuevos aviones, redujeron las cantidades de vuelos y dieron permisos a sus empleados después del 11 de septiembre, se han demorado en aumentar su capacidad a los niveles anteriores. Algunas de las grandes empresas han eliminado hasta 5% de su capacidad total, principalmente de aviones grandes, viejos y que consumen mucha gasolina, como aviones DC10 y 727. Además, en tanto que los analistas y los directores de finanzas de las líneas aéreas aceptan que eliminar los aviones ineficientes es un paso positivo hacia la rentabilidad en una industria que ha sufrido de sobrecapacidad, gran parte de esa capacidad es reemplazada por líneas aéreas de nueva creación y bajo costo, muchas de las cuales todavía están creciendo, y por aerolíneas regionales de aviones pequeños. Por ejemplo, JetBlue Airways, con sede en Nueva York, aunque todavía pequeña (500 millones en ingresos por millas de pasajeros en abril de 2002, alrededor de 10% de lo que Continental transportó en el mismo periodo), ha ganado un número significativo de viajeros de negocios en rutas de largos recorridos que han estado dentro de la competencia de las grandes aerolíneas de servicio completo durante años. JetBlue está fuertemente capitalizada y bien dirigida y los analistas predicen que puede crecer a una tasa anual de 25% en los próximos cinco años, apropiándose de la participación de mercado de las grandes líneas aéreas. De modo similar, tanto Frontier Airlines como American Trans Air han ganado tráfico a expensas de United Airlines, procedentes de Denver y otras ciudades del oeste de Estados Unidos.

La industria de las líneas aéreas es altamente competitiva en cuanto a tarifas, beneficios de viajero frecuente, rutas y servicio. Los niveles de utilidades en ella son muy sensibles a los cambios en los costos operativos y de capital y al grado en el que los competidores intentan igualar las tarifas y servicios de los demás, así como a las tendencias económicas generales. Los precios del combustible siguen un derrotero imprevisible: a los precios favorables del primer trimestre de 2002 siguieron incrementos marcados en abril y mayo. Las líneas aéreas aumentaron sus costos debido al impuesto de seguridad aplicado a los boletos, las cuotas mensuales de seguridad pagadas al Departamento de Transporte (DOT, por sus siglas en inglés, Department of Transportation), una prima de seguro contra riesgos de guerra, la implementación de normas federales, como puertas de cabinas más fuertes, y los asientos de primera clase para funcionarios aéreos federales. Recientemente, cuando testificaron ante un comité del Congreso, directivos de líneas aéreas afirmaron que si Estados Unidos ataca a Irak, los resultados serán desastrosos para la industria porque los viajes, sobre todo los internacionales, caerán abruptamente al mismo tiempo que se elevarán los precios del petróleo.

Una preocupación creciente de las aerolíneas es el número cada vez mayor de viajeros de negocios que practican lo que una analista de la industria denomina “evasión de líneas aéreas”. El servicio deficiente y los precios complejos, agravados por reglas, regulaciones y restricciones rebuscadas sobre el

cambio de reservaciones, han creado un ambiente en el que las empresas y las personas compran aviones, adquieren una propiedad parcial en los aviones o deciden conducir por carretera. Tantos viajeros eligen esto último que Delta Air Lines (DAL) lanzó una oferta de pasajes a fines de marzo de 2002 con el propósito específico de proporcionar al cliente un incentivo adicional para volar en lugar de manejar. El mercado de corta distancia es decisivo para la rentabilidad de las aerolíneas de servicio completo porque, en general, los viajeros pagan más por milla al realizar viajes cortos.

Cada vez más viajeros usan sitios web para reservar boletos de avión, habitaciones de hotel y renta de automóviles. De acuerdo con el grupo de análisis por internet Júpiter Media Metrix, se esperaba que los consumidores invirtieran alrededor de 36,800 millones de dólares en sitios de viajes en 2004, una cifra superior a los 24,000 millones de dólares de 2001. El Congreso, preocupado por los precios y las prácticas de los servicios de viajes en línea, creó una comisión de nueve miembros para investigar los precios, las prácticas y los acuerdos de marketing exclusivos de diversos sitios de líneas aéreas e independientes.

La industria está sujeta a la regulación de diversos departamentos y organismos federales, estatales y locales. El DOT posee una jurisdicción reguladora sobre las líneas aéreas de pasajeros, en la que la FAA regula el mantenimiento y las operaciones de aviones, incluyendo equipo, instalaciones de tierra, licencias y comunicaciones. La Ley de Seguridad de Aviación y Transporte de 2001 estableció una nueva Administración de Seguridad del Transporte (dentro del DOT) responsable de las funciones de seguridad de la aviación, entre ellas la inspección de pasajeros y equipaje.

MINICASO 2

Hershey Foods Corporation

Maryanne M. Rouse

Hershey Foods (HSY), principalmente hershey chocolate U.S.A., hershey international y Hershey Canada, Inc., producía y distribuía una amplia línea de chocolates, dulces y productos de abarrotes. Como parte de una iniciativa de diversificación relacionada que ayudaría a superar la temporalidad del segmento de chocolate y confitería, la empresa adquirió, en 1968, San Giorgio Macaroni y Delmonico Foods, ambos fabricantes de pasta. Entre las marcas adquiridas estaban San Giorgio, Ronzoni, Skinner, P&R, Light'n Fluffy y American Beauty. En enero de 1999, Hershey completó la venta de 94% de su negocio estadounidense de pasta a New World Pasta en 450 millones de dólares en efectivo. La desinversión tenía como objetivo reorganizar sus negocios clave. También desinvirtió sus dos principales empresas europeas, Gubor, en Alemania, y Spelari, en Italia, su empresa Canadian Planters, así como su fábrica de pastillas para la tos Luden.

La empresa fabricaba, importaba, comercializaba, vendía y distribuía productos de chocolate en Brasil bajo el nombre de marca Hershey. En China, Japón, Corea y Filipinas, importaba o comercializaba dulces selectos y productos de abarrotes. Aunque Hershey comercializaba dulces y productos de abarrotes en más de 60 países en todo el mundo, casi 90% de sus ventas se realizaban en ese momento en Norteamérica (Estados Unidos, México y Canadá).

Productos y marcas

Hershey creció desde una pequeña empresa de un solo producto en 1984 a una empresa global con ventas de 4170 millones de dólares en el año fiscal 2001. Los productos de la empresa incluían productos de chocolate y confitería distinta del chocolate, que consistían en piezas en barra (tanto barras de dulce como de bocadillos), mercancías en bolsa y caja y productos de abarrotes, entre ellos productos para repostería, crema de cacahuate, chispas de chocolate, jarabe de chocolate, mezclas de chocolate en polvo, cobertura para postres y bebidas. La leche de chocolate de Hershey era producida por lecherías independientes a través de Estados Unidos, usando la mezcla de leche de chocolate elaborada por Hershey.

En diciembre de 2004, Hershey planeaba introducir cuatro variedades de galletas cubiertas de chocolate en paquetes individuales de cuatro unidades que esperaba vender en 0.99 dólares. La empresa pensaba posicionar sus galletas Hershey's, Reese's, Almond Joy y York Peppermint como un bocadillo de precio elevado que competiría frente a la marca Pepperidge Farm, de Campbell Soup. La nueva línea de galletas concordaba con la estrategia de Hershey de expandirse hacia categorías "adyacentes a" sus productos de confitería mediante la creación de destreza empresarial en confitería y relaciones entre canales.

Los productos de chocolate y confitería de Hershey se comercializaban bajo más de 50 marcas, entre las cuales se destacaban Hershey, Kit Kat, Mr. Goodbar, Reese's, Kisses, Mounds, Almond Joy, Skor, Twizzlers y gomitas en forma de ositos y sabor a frutas Amazin' Fruit. Además de sus tradicionales productos de confitería, la empresa ofrecía una gama de productos desarrollados específicamente para abordar los intereses nutricionales de consumidores preocupados por la salud, incluyendo los dulces Hershey's Sugar Free y las barras Hershey's 1g Sugar Carb para personas con un estilo de vida bajo en carbohidratos.

Hershey aumentó significativamente su participación en el área no relacionada con los chocolates de la industria de la confitería por medio de la adquisición de Leaf North America, operación que concretó a fines de 1996, cuyas marcas principales incluían Jolly Rancher, Whoppers, Milk Duds y Good & Plenty. En diciembre de 2000, la empresa adquirió los negocios de pastillas de menta y gomas de mascar de sabor intenso para refrescar el aliento, de Nabisco, en 135 millones de dólares. Las marcas adquiridas incluían las pastillas de mentas Breath Savers y las gomas de mascar Ice Breakers, Carefree, Stickfree, Bubble Yum y Fruit Stripes. En septiembre de 2003, Hershey vendió varias marcas de gomas de mascar, entre ellas Fruit Stripes, las bolas de goma de mascar Rain Blo y Super Bubble a Farley's and Sathers Candy Company, Inc. Los observadores de la industria pensaban que la empresa debió haber considerado una oferta para adquirir las líneas de productos de pastillas de menta para el aliento Life Savers y Altoids, de Krafts Foods, ambas supuestamente en venta; sin embargo, Hershey se negó a hacer comentarios.

Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing de Hershey se basaban en la calidad permanentemente superior de sus productos, la distribución masiva y el mejor valor posible para el cliente en precio y peso. Hershey dedicaba muchos recursos al desarrollo, la fabricación y distribución de nuevos productos. Como el enorme poder de los compradores, la intensa competencia y la baja inflación impedían aumentar los precios, la empresa trató de ajustar los precios y pesos de sus productos para adaptarse a los cambios en los costos de manufactura y los objetivos de utilidades, pero, al mismo tiempo, ajustar el valor para el consumidor. Las estrategias de productos recientes incluían centrarse en las marcas importantes y mejorar la mezcla de marketing otorgándole la máxima importancia a la promoción.

Los productos de la empresa se distribuían en más de dos millones de tiendas en Estados Unidos, tanto mayoristas de abarrotes como cadenas de tiendas, tiendas de conveniencia, comercializadores masivos, farmacias, empresas de dispensadores, clubes mayoristas y distribuidores de alimentos. En 2004, Hershey concentró su enfoque en los canales de conveniencia y de dispensadores, dos canales en los que Mars se había vendido bien tradicionalmente. Un solo cliente, McLane Company, una antigua subsidiaria de Wal-Mart, era responsable aproximadamente de 22% de las ventas totales de Hershey.

Relaciones laborales

Alrededor de la mitad de los empleados de tiempo completo y parcial de Hershey estaban cubiertos por contratos colectivos de trabajo. El 27 de abril de 2002, casi 3000 trabajadores de dos plantas de Hershey Foods iniciaron una huelga dos días después de que se rompieron las negociaciones entre la empresa y un sindicato. Los trabajadores, que elaboraban chocolate y otros productos en Hershey, Pennsylvania, comenzaron a formar un piquete alrededor de las 9 A.M. en la primera huelga de la empresa en 22 años. La Sección 464 de los trabajadores del chocolate había estado en conflicto con la empresa, con sede en Hershey, en temas como los salarios y costos de atención médica. Los trabajadores huel-

guistas representaban alrededor de una quinta parte de los empleados de la empresa. Aunque las relaciones entre ésta y el sindicato mejoraron en esa época, siguieron siendo poco cordiales.

Un verano de descontento

En un cambio inesperadamente rápido de sus planes de diversificar sus tenencias de acciones en Hershey Foods Corporation, por una votación de diez a siete en el verano de 2002, Hershey Trust Company, que era legalmente responsable de la supervisión de Milton Hershey School, rechazó la oferta de 12.5 millones de dólares de Wrigley y anunció que su participación de 77% en Hershey ya no estaba en venta. A la mañana siguiente, el 19 de septiembre, la Corte Estatal apoyó cuatro a uno una orden judicial previa contra cualquier venta que se realizara sin audiencias públicas completas.

La escuela, creada para huérfanos, atendía a 1200 jóvenes marginados de todo tipo y era la única beneficiaria del fideicomiso de caridad del señor Hershey, el cual creció hasta sumar miles de millones de dólares debido al éxito de Hershey Foods. Los 17 fideicomisarios, que a la postre controlaban esta última, la escuela y otras entidades de Hershey, sostenían que su interés por la escuela y la comunidad, así como el consejo del Procurador General de Pennsylvania, Michael Fisher, impulsaron al Fideicomiso a tomar la decisión inicial de poner la empresa en venta. Los fideicomisarios argumentaban que como más de la mitad de su cartera de 5400 millones de dólares estaba en acciones de Hershey, el Fideicomiso (y la escuela) eran muy vulnerables a las recesiones empresariales.

El pueblo y los alumnos se consternaron al enterarse de la posible venta de la empresa de dulces altamente rentable. A pesar de las promesas de proteger los empleos y de que la empresa mantendría su presencia en la comunidad, los empleados de Hershey y los alumnos de la escuela se agruparon en una campaña “Deshagan la venta” que finalmente obligó al Procurador General a presentar un requerimiento judicial ante la Corte de Huérfanos para anular la venta que él mismo había aconsejado. El distanciamiento entre el Fideicomiso y las demás partes interesadas de Hershey será difícil de sanar: una petición de 6500 firmantes se entregó personalmente al Procurador General Fisher el lunes 23 de septiembre: en ella se solicitaba la remoción de los 17 fideicomisarios.

Finanzas

Los resultados financieros de Hershey se fortalecieron entre 2001 y 2003, estimulados por las desinversiones, la eliminación de líneas de productos marginales, la habilidad de Hershey para integrar varias adquisiciones complementarias y una tasa de éxito extraordinariamente alta de nuevos productos. La empresa también parecía haberse recuperado de la implementación errónea de un sistema de información que ocasionó la imposibilidad de satisfacer la demanda durante el Halloween y la Navidad de 1999 (debido al aumento del tiempo de gestión de pedidos y a la disminución del porcentaje de pedidos entregados). Sin embargo, aunque los costos de los productos vendidos mostraban un ligero descenso, los gastos de ventas y administrativos aumentaron como porcentaje de las ventas, lo cual reflejaba un aumento del gasto promocional.

Las ventas netas aumentaron aproximadamente 1% en 2003, en comparación con las ventas netas de 2002, que disminuyeron ligeramente en relación con 2001. El aumento de 2003 reflejó el incremento del precio de venta anunciado en diciembre de 2002, que entró en vigor en enero de 2003, y la introducción de nuevos productos. Las ventas netas disminuyeron considerablemente en 2003 y 2002 como consecuencia de las desinversiones de empresas y la racionalización de las líneas de productos como parte de las iniciativas de reorganización de la empresa. El crecimiento de las ventas durante el periodo de tres años se debió a la acelerada introducción de productos innovadores y de edición limitada y a la influencia de las capacidades de venta de la empresa. Hershey ganó participación en el mercado durante ese periodo en canales de crecimiento clave, lo que reflejó sus estrategias generadoras de valor, incluyendo la introducción de nuevos productos.

Las ventas netas del primer semestre de 2004 aumentaron 104.5 millones de dólares, o 6%, con respecto al periodo comparable de 2003. Los incrementos de las ventas fueron impulsados por el aumento del volumen de ventas, especialmente en Estados Unidos, las ventas fuertes de bocadillos individuales y dulces en barra, los precios más altos y la introducción de productos innovadores y extensio-

nes de líneas de productos. Las ventas netas de los negocios canadiense, mexicano y brasileño de la empresa también aumentaron como resultado del incremento del volumen de ventas y tipos de cambio favorables de las divisas, particularmente en Canadá. Las ventas sufrieron un efecto desfavorable debido a las desinversiones de ciertas marcas de goma de mascar en septiembre de 2003, las ventas más bajas de las marcas restantes de goma de mascar, gastos de promoción más altos, así como devoluciones, descuentos y reembolsos, relacionados principalmente con el crecimiento del volumen de ventas. Los resultados de las operaciones asiáticas de la empresa, sobre todo en China, se mantuvieron por debajo de las expectativas durante el primer semestre de 2004. Por consiguiente, se realizaron cambios administrativos y la empresa comenzó a reexaminar su modelo empresarial para esa parte del mundo. (Nota: los informes anuales y trimestrales y los archivos SEC de Hershey están disponibles a través del sitio web de la empresa *www.hersheys.com* y en *www.wsj.com*).

La industria

La industria estadounidense de confitería, cuyo valor superaba los 10,000 millones de dólares, estaba dominada por cinco competidores importantes que controlaban más de 70% del mercado: Hershey, M6M Mars, Brach and Brock, Nestlé y RJR Nabisco; el porcentaje restante era compartido por fabricantes de dulces locales y regionales. Hershey, líder del mercado estadounidense durante muchos años, descendió al lugar número dos, por debajo de Mars, en 1999 y ha permanecido ahí. La empresa dominaba el segmento estadounidense de chocolates con una participación de 43%, seguido por M&M Mars con 27% y Nestlé con sólo 12 por ciento.

Nestlé, que adquirió Carnation a fines de la década de los noventa, era la empresa de alimentos más grande del mundo y el competidor global más fuerte en el segmento de dulces y chocolates. Sin embargo, realizaba 98% de sus ventas fuera de su país de origen, Suiza. Nestlé fabricaba en plantas altamente automatizadas en 23 países. Aunque Mars era una empresa de propiedad privada y control familiar, los analistas estimaban que las ventas de la empresa serían superiores a 7500 millones de dólares. Mars tenía una presencia mucho más fuerte que Hershey fuera de Estados Unidos y logró ganar una participación en el mercado de 12% en México sólo un año después de entrar en él. En su segmento de productos de abarrotes, Hershey competía contra gigantes de alimentos procesados como Kraft, ConAgra, Heinz, General Mills y Kellogg.

El segmento de confitería de la industria de alimentos procesados se caracterizaba por economías de escala de fabricación y altos costos de transporte de leche y azúcar, las principales materias primas. Los granos de cacao, el ingrediente principal del chocolate, se importaban de África occidental, Sudamérica y las regiones ecuatoriales de Asia. África occidental producía alrededor de 70% de la cosecha mundial. De 2001 a 2004, los precios del cacao estaban sujetos a grandes fluctuaciones atribuibles a los efectos del clima sobre las cosechas, desequilibrios entre la oferta y la demanda, inestabilidad política, tipos de cambio de divisas e influencias especulativas. Hershey usaba contratos a futuro de productos para garantizar los precios del cacao, azúcar, edulcorantes de maíz y productos lácteos. Las cuotas y los impuestos de importación estadounidenses para apoyar el precio del azúcar nacional generaron precios de este producto considerablemente más altos que los del mercado mundial.

Los analistas de la industria esperaban que el segmento competitivo y maduro de confitería de la industria de los alimentos procesados creciera de 5 a 8% anual. El consumo de chocolate parecía estar muy correlacionado con el ingreso nacional; sin embargo, el Lejano Oriente era una excepción a esta regla, ya que los consumidores asiáticos mostraban preferencia por la confitería distinta al chocolate en todos los niveles de ingreso. Los estadounidenses consumían alrededor de diez kilogramos de dulce por persona al año, en tanto que los europeos ingerían aproximadamente 12 kilogramos. El chocolate representaba alrededor de 54% de todo el consumo de dulce. Entre los países europeos, Suiza, Noruega y el Reino Unido consumían la mayor cantidad de chocolate.



MINICASO 3
H.J. Heinz Company

Maryanne M. Rouse

H.J. Heinz Company (HNZ) y sus subsidiarias manufacturaban y comercializaban en todo el mundo una extensa línea de alimentos procesados y mínimamente procesados, así como productos relacionados. Los productos de la empresa se organizaban en dos negocios principales: aderezos para alimentos y alimentos y bocadillos. La empresa distribuía sus productos a través de su propia fuerza de ventas, intermediarios independientes, agentes y distribuidores a cadenas de tiendas, mayoristas, cooperativas y tiendas de abarrotes independientes; comerciantes masivos y supertiendas; farmacias; tiendas club; distribuidores de servicios de alimentos e instituciones, entre ellas escuelas y organismos gubernamentales.

La fusión con Del Monte

En junio de 2002, Heinz anunció que separaría y después fusionaría sus productos de menor venta con Del Monte Foods, Inc., en un esfuerzo por simplificar su empresa. Después de los votos de aceptación de los accionistas tanto de Heinz como de Del Monte y la aprobación del Servicio de Rentas Internas (IRS), la transacción, que se completó el 21 de diciembre de 2002, proporcionó a los accionistas de Heinz alrededor de 75% de la nueva y más grande Del Monte. Las líneas y segmentos de productos transferidos a esta compañía incluían los negocios estadounidense y canadiense de alimento y bocadillos para mascotas; atún estadounidense; sopas y salsas de marcas privadas estadounidenses, así como las sopas College Inn y los alimentos para bebés de marca estadounidense. Las marcas afectadas incluyeron StarKist, 9 Lives, Kibbles‘n Bits, los alimentos para bebés Nature’s Goodness y las sopas College Inn. Se esperaba que la fusión redujera los ingresos anuales de Heinz en aproximadamente 20%, o 1800 millones de dólares, y que duplicara el tamaño de Del Monte.

Bajo los términos de la fusión, los accionistas de Heinz recibieron 0.45 de acción de la nueva Del Monte por cada acción de Heinz, en tanto que Del Monte asumió aproximadamente 1100 millones de dólares de la deuda de Heinz (alrededor de 21% de la deuda total). Heinz también anunció que reduciría su dividendo en 33% (se esperaba que la reducción de dividendos liberara un flujo de efectivo considerable, que Heinz planeaba usar para pagar deuda y financiar actividades adicionales de marketing). La fusión se llevó a cabo en varias etapas, entre las cuales se destacó la transferencia de los activos de Heinz a una entidad temporal, SKF, que después se fusionó, junto con la Del Monte existente, en una

---

"nueva Del Monte". El complicado acuerdo, conocido como *reverse Morris Trust*, originó una transferencia libre de impuestos porque los accionistas de Heinz poseerían finalmente la mayoría de las acciones de la nueva Del Monte.

Además de permitir a Heinz vender sus marcas de poca venta en una transacción esencialmente libre de impuestos, la empresa observó que la más pequeña y menos diversa Heinz se transformaría en una empresa más flexible y de crecimiento más rápido centrada en dos plataformas de alimentos estratégicas: aderezos para alimentos (catsup, condimentos, salsas) y alimentos y bocadillos (alimentos y bocadillos congelados y no perecederos, productos congelados para servicios de alimentos y alimentos para bebés en mercados no estadounidenses). La nueva Heinz tendría una estructura global, que según su administración mejoraría su capacidad para competir fuera de Estados Unidos. Reducir la deuda le permitiría apoyar mejor sus negocios principales con inversiones adicionales en desarrollo de productos y publicidad.

Los inversionistas reaccionaron con tranquilidad al anuncio de la fusión, el cual hizo caer las acciones de Heinz y generó sólo ganancias modestas para Del Monte. Para fines de 2002, los precios de los valores de ambas empresas reportaron aún más reducciones, lo que reflejaba la debilidad del mercado general (algunos observadores de la industria creían que la fusión podía ser una situación provechosa para los accionistas de Heinz *sólo* si había una partida final que incluyera la venta de esta empresa, ahora más esbelta y atractiva). Sin embargo, para mediados de enero de 2005, el precio de las acciones de Heinz se recuperó hasta 38 dólares, tres dólares por debajo de su precio más alto de las 52 semanas precedentes, de 40.67 dólares, y Del Monte logró recuperar cierta fuerza, pues cerró en 11.17 dólares el 13 de enero de 2005.

La nueva estrategia de crecimiento

Poco después de completar su fusión con Del Monte, Heinz anunció una enérgica estrategia de crecimiento basada en cuatro iniciativas clave:

- Llevar a cabo un crecimiento rentable por medio de productos y empaques excelentes, precio y valor todos los días, innovación acelerada y marketing creativo
- Eliminar el "desorden" mediante la concentracion en los negocios y productos principales y la creación de una estructura empresarial simplificada
- Reducir los costos (específicamente costos fijos), por medio de una cadena de suministro más eficiente, la mejora de la administración del efectivo y capital de trabajo y la realización de gastos de capital específicos
- Medir y reconocer el rendimiento por medio de un "cuadro de mando integral" que relacionara la compensación de la administración con medidas y factores clave de rendimiento financiero y no financiero

Como parte de la importancia que la empresa le asignó a sus productos clave, Heinz reorganizó sus UEN en dos negocios principales:

- **Aderezos de alimentos**: este segmento comprende marcas clave de la antigua unidad de Catsup y Condimentos. Aunque la catsup encabeza las ventas en este segmento, la cual ha sido siempre la marca representativa de la empresa, las adquisiciones y el desarrollo de productos (salsas para asar a la parrilla Jack Daniel's, salsas para marinar Mr. Yoshida y salsas para pasta Classico) han proporcionado a Heinz una presencia creciente tanto en la parrilla como en la cocina. Con ventas globales de catsup superiores a 1000 millones de dólares, la empresa poseía más de 50% del mercado nacional de catsup y aproximadamente 34% del mercado global. Las innovaciones de empaques, como la botella E-Z Squirt, le ayudaron a aumentar la participación en el mercado global de catsup en 15%, para alcanzar la cifra de 60% (Heinz tenía una participación de 75% en el Reino Unido; la empresa sostuvo que cinco puntos se relacionaban directamente con la nueva botella). Con el aumento de la popularidad a nivel global de las cadenas estadounidenses de comida rápida, Heinz esperaba un crecimiento fuerte de las ventas de catsup, tanto en paquetes individuales como en grandes cantidades, y condimentos (salsa barbecue, salsa de soya, salsa para carne, etc.). No obstante, la catsup de Heinz enfrentaba los retos de otras marcas registradas, marcas privadas y salsas. Se pronosticaba que la popularidad creciente de las salsas y otros condimentos étnicos, así como de las estructuras de menor costo de las marcas privadas, amenazarían la participación de mercado de Heinz.

- **Alimentos y bocadillos:** este segmento incluía alimentos no perecederos y congelados y bocadillos de marca de las unidades previas de Sopas, Frijoles y Pasta y Alimentos Congelados, así como los alimentos para bebés de marca no estadounidense y los productos congelados o no perecederos para el mercado institucional.

  La creciente línea de productos de alimentos congelados y bocadillos de la empresa incluía marcas estadounidenses de mayor venta como las papas Ore-Ida, Boston Market HomeStyle Meals, así como entradas y postres de Weight Watchers y Smart Ones (Heinz, que adquirió a Weight Watchers en 1978, vendió el segmento internacional para control de peso de ese negocio en 1999 como parte de una iniciativa de concentrarse en sus negocios principales; sin embargo, la empresa conservó el segmento de alimentos procesados). Las marcas estadounidenses de bocadillos populares, que incluían Bagel Bites, T.G.I. Friday's, Delimex y Poppers, se administraban como parte de este segmento.

  Heinz esperaba que sus marcas británicas y otras no estadounidenses de esta categoría, como las entradas Weight Watchers de Heinz y Main Street Bistro, así como los alimentos vegetarianos Linda McCartney, crecieran fuera de Estados Unidos. Por ejemplo, Wattie's, que estaba entre las marcas más poderosas de Nueva Zelanda, ofrecía una amplia gama de alimentos; y las marcas Honig y HAK proporcionaban a los consumidores holandeses una gran variedad de sopas deshidratadas, alimentos y vegetales. Además, aunque Heinz también separó su negocio estadounidense de atún, conservó marcas europeas como John West y Petit Navire y la marca australiana de atún Greenseas.

  La empresa desarrollaba una fuerte presencia con productos congelados para servicios de alimentos, con variedades como las sopas Chef Francisco y Quality Chef y los postres congelados Alden Merrill. Aunque las sopas y salsas de marca privada Heinz y los caldos College Inn se transfirieron a Del Monte, la empresa esperaba aumentar su participación de mercado tanto estadounidense como global por medio de innovaciones como Soup Cups para horno de microondas, un concepto de conveniencia importado de Australia.

  Este segmento también incluía alimentos para bebés. Aunque Heinz transfirió su negocio estadounidense de alimentos para bebés a Del Monte, la empresa conservó sus alimentos para bebé marca Heinz, que mantenían posiciones altas en el Reino Unido, Canadá, Venezuela, Australia y China, y Plasmon, su negocio italiano de alimentos para bebés.

Una nueva estructura organizacional

En el primer trimestre del año fiscal 2004, Heinz modificó su reporte de segmentos para reflejar los cambios en su estructura y administración organizacional:

- **Productos de consumo norteamericanos:** este segmento fabricaba, comercializaba y vendía catsup, condimentos, salsa, alimentos a base de pasta, papas fritas, entradas, bocadillos y botanas a canales de abarrotes de Estados Unidos y Canadá. Los productos de consumo norteamericanos representaron alrededor de 24.5% de las ventas y 31.6% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Servicio de alimentos estadounidense:** este segmento fabricaba, comercializaba y vendía productos de marca registrada y privada (incluyendo catsup, condimentos, salsas, sopas congeladas y postres) a establecimientos y distribuidores de alimentos, tanto comerciales como no comerciales. El Servicio de alimentos estadounidense representó alrededor de 17% de las ventas y 14.1% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Europa:** este segmento vendía productos a través de categorías y canales en Europa; representaba alrededor de 39% de las ventas y 42.6% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Asia y Pacífico:** este segmento incluía operaciones a través de categorías de productos y canales en Nueva Zelanda, Australia, Japón, China, Corea del Sur, Indonesia, Singapur y Tailandia; contribuía con 15% de las ventas y 9.7% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Otras entidades operativas:** este segmento vendía productos a través de categorías y canales en África, India, América Latina, Medio Oriente y otras áreas geográficas. Este segmento representaba alrededor de 4.5% de las ventas y 2% de las utilidades en el año fiscal 2004.

Posición financiera y rendimiento

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros de Heinz de años anteriores se replantearon para reflejar la fusión (muestran ingresos, gastos, activos y pasivos, excluyendo las entidades que se transfirieron posteriormente a Del Monte) y la nueva estructura de reporte de segmentos. Con base en esta nueva presentación, los ingresos del año fiscal 2004 (el año fiscal terminó el 28 de abril de 2004), de 8410 millones de dólares, mostraron un incremento de 2.2% sobre los del año anterior, en comparación con el incremento de los ingresos de 8.2% de 2002 a 2003. Sin embargo, el rendimiento de las utilidades brutas aumentó a 36.7% de las ventas en 2004, en comparación con 35.4% de las ventas en 2003 (a pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta de Heinz como porcentaje de las ventas disminuyó de 36.93% en 2001 a 35.4% en 2003).

El ingreso neto del año fiscal 2004 reflejó el cese de las operaciones del negocio de repostería de la empresa en el norte de Europa, así como costos de pérdidas y reorganización; el ingreso neto del año fiscal 2003 reflejaba tanto el ingreso del cese de las operaciones (88.74 millones de dólares) como el efecto acumulativo de un cambio en los principios contables relacionado con el fondo de comercio (–77 812 dólares) y representaba un rendimiento sobre las ventas de 6.88%, significativamente menor que la cifra de 10.95% de 2002, aunque algo mayor que la cifra de 6.84% de 2001. Un acontecimiento menos positivo fue que S&P disminuyó las calificaciones de deuda a largo y corto plazos de la empresa para reflejar el aumento del apalancamiento financiero de Heinz.

Las ventas del semestre que finalizó el 27 de octubre de 2004 aumentaron 216.6 millones de dólares, o 5.4%, con lo que sumaron 4200 millones de dólares. El volumen de ventas aumentó 1.2% con relación al mismo periodo del año fiscal anterior, en tanto que las conversiones de divisas aumentaron las ventas en 4.2%. Las adquisiciones, después de deducir las desinversiones, aumentaron las ventas en 0.5%, en tanto que la reducción de precios disminuyó las ventas en 0.5%. A pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta como porcentaje de las ventas disminuyó de 37.3 a 36.6%, debido principalmente a la reducción de precios y al aumento del costo de los productos en Europa y América Latina. Los gastos de ventas, generales y administrativos aumentaron 65.5 millones de dólares, u 8.3%, es decir, sumaron 855.7 millones de dólares, y aumentaron como porcentaje de las ventas de 19.8 a 20.4% en ese semestre. El ingreso operativo disminuyó 15.0 millones de dólares, o 2.1%, a la cifra de 683.1 millones de dólares, y disminuyó como porcentaje de las ventas de 17.5 a 16.3%. El ingreso de las operaciones en curso durante los primeros seis meses del año fiscal 2005, que finalizó el 27 de octubre de 2004, fue de 392.1 millones de dólares en comparación con los 378.3 millones del mismo periodo del año anterior, lo que representó un incremento de 3.6%. Con relación a los segmentos, los productos de consumo norteamericanos contribuyeron con 25% de las ventas y 34.5% del ingreso operativo; el Servicio de alimentos estadounidense contribuyó con 17% de las ventas y 15.7% del ingreso operativo; Europa contribuyó con 38% de las ventas y 39.2% del ingreso operativo; Asia y el Pacífico contribuyeron con 14% de las ventas y 10.5% del ingreso operativo (los archivos SEC completos están disponibles a través de un enlace incluido en el sitio web de la empresa, *www.heinz.com* o en *www.wsj.com*).

Estrategias de adquisición

Heinz ha perseguido el crecimiento global a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos y mercados, objetivo que ha logrado, principalmente, por medio de adquisiciones. En septiembre de 1999, Heinz compró una participación de 19.5% en The Hain Food Group, Inc. por casi 100 millones de dólares, y estableció una alianza estratégica para la producción global de alimentos naturales y orgánicos y bebidas a base de soya. Hain era la empresa estadounidense líder en alimentos naturales y orgánicos, pues comercializaba más de 3500 productos bajo diversas marcas, como los cereales, productos para repostería y sopas Health Valley; los bocadillos Terra Chips y Westsoy, el productor más grande de bebidas de soya. Como parte de la alianza, Heinz proporcionaría experiencia en adquisiciones, fabricación y logística y Hain participaría con servicios de marketing, ventas y distribución.

Otras adquisiciones recientes incluían el negocio de salsa para pasta, consomés en polvo y sopas de Borden Food Corporation; las marcas Linda McCartney y Ethnic Gourmet y el negocio minorista de productos de marca Anchor Food Products, que incluía los derechos de licencia para la marca de boca-

dillos congelados T.G.I. Friday's y la marca de entremeses Poppers. La empresa también completó la adquisición de Delimex, un fabricante líder de comida mexicana congelada. Heinz financió su estrategia de compra principalmente con deuda (alrededor de 5600 millones de dólares en 2004), lo cual le generó una razón total de deuda a capital de 3.63, el doble del promedio de la industria.

En el año fiscal de 1999, la empresa comenzó una iniciativa de crecimiento y reestructuración denominada *Operation Excel* (Operación Excelencia). Este programa de varios años que estableció centros de manufactura de excelencia, se concentró en la cartera de productos, reorganizó los equipos administrativos de la empresa e invirtió en iniciativas de crecimiento. El costo total de Operation Excel se estimó en 1200 millones de dólares; los ahorros antes de impuestos generados por el programa se calcularon en 70 millones de dólares en el año fiscal 2000 y en 135 millones de dólares en el 2001. Se estimó que los ahorros en costos llegarían a 185 millones de dólares en 2002 y a 200 millones de dólares del año fiscal 2003 en adelante. En el cuarto trimestre del año fiscal 2001, la empresa anunció una iniciativa de reestructuración denominada *Streamline* (Simplificar), diseñada para disminuir los gastos generales y otros costos operativos por medio de varios pasos, como el cierre de sus operaciones de atún en Puerto Rico, la consolidación de su producción norteamericana de alimentos para mascotas y las desinversión de su flota estadounidense de barcos pesqueros.

El mercado de servicios de alimentos

Heinz era el proveedor más grande de alimentos preparados (catsup y condimentos, aderezos para ensalada, alimentos congelados, concentrados de sopa, etcétera) del mercado estadounidense de servicios de alimentos, que incluía restaurantes y otros sitios para comer fuera de casa. Se esperaba que la industria de servicios de alimentos, que experimentó un crecimiento escaso cuando la economía estadounidense entró en recesión, mejorara a medida que se fortaleciera la expansión económica de Estados Unidos y las familias aumentaran la proporción de su presupuesto para alimentos que gastaban fuera del hogar (ligeramente superior a 50% en 2003, cifra por arriba del 33% de la década de los setenta). Los analistas de la industria esperaban un fuerte crecimiento de la demanda global de servicios de alimentos (sobre todo en Europa y Asia) en los cinco años siguientes. Entre los competidores clave estaban Kraft, Unilever, Sara Lee, Campbell Soup Company y Dole Food Company, Inc. Como Heinz obtenía aproximadamente 17% de sus ingresos de sus operaciones de servicios de alimentos (restaurantes, estadios, aeropuertos, etc.), la empresa sufrió más que la mayoría de las fábricas de alimentos procesados por los efectos posteriores al 11 de septiembre.

Industria de alimentos procesados

En conjunto, la industria de alimentos procesados reportó un aumento de su rendimiento de 5.7% durante los primeros siete meses de 2004, superando al Índice S&P 500 que mostró un declive de 2.1%. Las presiones de costos eran una preocupación clave para la industria, principalmente debidas al aumento de los costos de materias primas, pensiones y combustible. Aunque las materias primas estaban por debajo de los altos costos recientes, permanecieron por arriba de los niveles de 2003. Una inquietud adicional era la vulnerabilidad de los precios de entrada a la demanda de temporada y de exportación. Sin embargo, se esperaba que los márgenes de utilidades de la industria se beneficiaran de las reducciones de costos como consecuencia de las fusiones y adquisiciones, así como de las reestructuraciones enérgicas que llevaron a cabo la mayoría de las empresas varios años antes.

Las ventas de alimentos congelados y preparados en Estados Unidos crecieron significativamente durante los tres años anteriores, impulsadas por mejoramientos de la calidad y empaques convenientes, factores que prometían aumentar aún más el atractivo de esos productos en el futuro. Los ajustes de los minoristas garantizaron prácticamente lo siguiente: en los tres años anteriores, Wal-Mart y Albertsons aumentarían sus departamentos de alimentos congelados en 25 a 40% a través de sus cadenas.

Entre los competidores clave en este segmento de la industria se encontraban Kraft, Kellogg Company, ConAgra, General Mills, Unilever, Dole y Sara Lee. Ochenta por ciento del total de ventas de tiendas de alimentos, medicamentos y mercancías masivas en Estados Unidos era de marcas nacionales y, según un estudio reciente, 46% de los estadounidenses eran "partidarios de marcas nacionales",

esto es, se inclinaban fuertemente por las marcas nacionales. No obstante, la lealtad a la marca disminuyó en todos los grupos de edades. La clasificación anual de Interbrand, una empresa consultora de marcas, mostró que 41 de las principales marcas del año anterior disminuyeron en valor en 2004.

La industria experimentó una consolidación intensa (13 fusiones entre empresas de alimentos empacados de participación pública desde inicios de 2000), lo que eliminó todos los objetivos evidentes de toma de control. La consolidación de la industria más la madurez del mercado estadounidense de alimentos procesados (crecimiento de 1%, inflación baja, popularidad creciente de marcas genéricas) intensificaron la competencia por la participación de mercado y dejaron pocas oportunidades para realizar aumentos de precios. La consolidación constante de la industria de abarrotes también ejercería presión para reducir los precios por medio de la adquisición de participantes de nicho y el surgimiento de supertiendas y clubes de bodega.

Se esperaba que la occidentalización de los hábitos alimentarios, junto con el aumento de los ingresos en países en desarrollo y el atractivo de las marcas estadounidenses en el extranjero, contribuyeran al aumento del crecimiento de las empresas estadounidenses de alimentos procesados; sin embargo, las nuevas recomendaciones alimentarias del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, que prevenían a los consumidores sobre el consumo de grasas trans, podrían ocasionar un efecto negativo en las ventas de algunos productos no perecederos.

Heinz ha creado un enlace especial para estudiantes: *www.heinz.com/jsp/students.jsp*.



MINICASO 4

Nike, Inc.

Maryanne M. Rouse

¿PODRÁ NIKE (NKE) ENCONTRAR SUFICIENTE ESPACIO DE ANAQUEL PARA COMPENSAR LA DISMINUCIÓN de las ventas a su cliente principal? En febrero de 2002, Foot Locker informó a Nike que deseaba reducir el número de sus exclusivos zapatos deportivos de marca (Air Jordan, Shox y otros que se venden en más de 100 dólares) porque la tienda consideraba que los clientes se inclinaban más por zapatos de precios moderados. Como Nike se negó a cambiar su mezcla de productos para apoyar la reorganización de la línea de productos de Foot Locker, esta empresa, la más importante a nivel global en ventas de zapatos y zapatillas, con más de 3600 tiendas, canceló aproximadamente 150 millones de dólares en pedidos a Nike (el segmento de precio alto de Nike contribuye con 15 a 20% del total de ingresos globales y aunque ninguna empresa revela detalles de su total de pedidos, Nike hizo la observación en su Forma 10-K de 2002 de que las ventas a Foot Locker representaron aproximadamente 1000 millones de dólares de sus ventas mundiales de 9900 millones de dólares).

Según Foot Locker, Nike se desquitó mediante el recorte de los pedidos de productos clave de la empresa, entre ellos los extremadamente populares Air Force One. La disputa se agravó en diciembre, cuando Nike anunció que Foot Locker ya no sería su cliente de lanzamiento de productos exclusivos y dio, de hecho, a la rival FootAction, acceso a las costosas de basquetbol que habían sido exclusivos de Foot Locker. A mediados de febrero de 2003, se eliminaron los exhibidores *Hall of Hoops* (Salón del Basquetbol) de Nike ubicados en las tiendas Foot Locker y fueron reemplazados por la campaña *Above the Rim* (Por arriba del límite) de Reebok. En 2004, Nike desplegaba agresivamente nuevas tiendas, en tanto que Foot Locker enfrentaba un reto importante tratando de mantener una línea de productos amplia, atractiva y rentable (para 2002, Nike integraba 47% de las ventas de Foot Locker).

La empresa

Nike diseñaba, desarrollaba y comercializaba calzado deportivo y casual, ropa deportiva y cómoda, equipo deportivo y accesorios de las marcas Nike, Bauer, Cole-Haan y Hurley. Era el vendedor más grande del mundo de ropa y calzado deportivo, con una participación en el mercado estadounidense su-

perior a 40%. Los productos de la empresa se vendían a través de aproximadamente 18,000 cuentas minoristas, entre las cuales se incluían tiendas de calzado deportivo, departamentales y de artículos deportivos. Nike, que poseía la línea de productos más amplia de todos sus competidores, también abastecía a tiendas de especialidad, patines, tenis y golf. La empresa operaba varios formatos de negocios minoristas en Estados Unidos: 78 tiendas de fábrica Nike (principalmente mercancía de liquidación), cuatro tiendas Nike, 13 locales de exhibición Niketown, cuatro tiendas para empleados y 61 tiendas Cole-Haan. Las ventas en Estados Unidos representaron 53% del total de ingresos en 2002. En otros países vendía sus productos a través de distribuidores independientes, licenciatarios y subsidiarias en 140 naciones.

Además de equipo deportivo (balones, relojes, lentes, patines y otro equipo diseñado para actividades deportivas), Nike vendía equipo de jockey y accesorios relacionados bajo los nombres de marca Bauer y Nike. En abril de 2002, la empresa adquirió Hurley International LLC, con sede en California, una firma que diseñaba y distribuía ropa deportiva para surfing y deslizamiento en patineta y en tabla para nieve, así como ropa juvenil. El calzado, la ropa, el equipo y otros artículos representaron 58, 29, 8 y 5% de los ingresos del año fiscal 2002, respectivamente.

Casi toda la ropa de marca Nike era fabricada por alrededor de 700 contratistas independientes, 99% de los cuales se ubicaban en el sureste asiático. Las razones para establecer la producción de calzado en esta región eran diversas, pero la más importante era el costo de la mano de obra. Además de los bajos costos laborales, Asia proporcionaba acceso a proveedores de materias primas e industrias satélites (tenerías, textiles, plásticos) necesarios para la fabricación de calzado deportivo. Un tercer factor importante para ubicar allí la producción de calzado deportivo era el complejo sistema existente de aranceles diferenciales.

Las condiciones laborales y los salarios, así como las acusaciones de agresión y maltrato, han sido una fuente de acalorados debates entre Nike y diversos grupos de interés especial y periodistas durante una década. Los críticos acusaban a Nike de abandonar los países cuando éstos desarrollaban mejores salarios y derechos de empleo para establecerse en países, como China, con salarios más bajos y poca regulación de las prácticas de empleo. En varios casos relacionados con maltrato físico y verbal y el empleo de menores de edad, Nike aceptó que las prácticas de empleo eran problemáticas y que la empresa respondía con planes serios y razonables aprobados por la Alianza Global para remediar la situación. El argumento de la empresa de que muchas de las acusaciones se basaban en información antigua o inexacta y que no reflejaba las operaciones corrientes fue insuficiente para satisfacer a los activistas. Aunque Nike implantó una serie de iniciativas sociales y ambientales casi idénticas a las de sus competidores más importantes de manufactura, se mantuvo en el centro de atención de los activistas que se oponían a esas prácticas fabriles en países en desarrollo.

Como Nike no producía realmente calzado, el enfoque de la empresa se centraba en las funciones de IyD y marketing. Nike consideraba su diseño de productos y habilidad para aprovechar rápidamente los adelantos tecnológicos como fuentes clave de ventaja competitiva. El apoyo de celebridades (Michael Jordan, Tiger Woods, Lance Armstrong, Mia Hamm, etc.) y equipos deportivos (como el acuerdo a largo plazo con el Manchester United) eran elementos importantes de una estrategia promocional muy exitosa. De acuerdo con el informe anual de la empresa, el gasto de Nike en “creación de demanda” fue de 1027.9 millones de dólares en 2002, es decir, 10.4% de sus ingresos. Los costos de IyD, estimados en cerca de 1000 millones de dólares, no se reportaron de manera independiente.

Aunque Nike se había diversificado muy bien a través de una gama de precios, el calzado exclusivo de la empresa, que representaba entre 15 y 20% de los ingresos globales, contribuía fuertemente con las utilidades y generaron el “alboroto” para desplazar los modelos de precios más bajos. La disminución de la demanda de estos modelos costosos se agravó debido a las crecientes tasas de desempleo, el deterioro de la economía, acontecimientos geopolíticos inciertos, la caída de la confianza de los consumidores y la competencia de otros artículos “imprescindibles” para adolescentes y adultos jóvenes, como los teléfonos celulares, PDA (por sus siglas en inglés, *Personal Digital Assistants*; asistentes personales digitales) y otros nuevos artefactos; los gustos y las preferencias variables de los consumidores y la disputa con Foot Locker también fueron otros factores que contribuyeron en alguna medida.

Aunque los ingresos de Nike de 9893 millones de dólares correspondientes al año fiscal 2002 fueron los más altos en la historia de la empresa, el crecimiento de las líneas exclusivas fue más lento (4.3%) que el del año anterior (5.5%). Las ventas más bajas de calzado deportivo en Estados Unidos se

compensaron con el aumento de las ventas de estos artículos en otras regiones y de ropa y equipo en todas las áreas. A pesar de las presiones para reducir los precios, la empresa logró aumentar su utilidad bruta como porcentaje de las ventas, a 39.3%, en ese año. Los gastos de ventas y administrativos aumentaron de 28.3% de las ventas en 2001 a 28.5% en 2002, lo cual reflejaba tanto las ventas más bajas como el incremento de los costos de marketing. La utilidad operativa mostró una mejoría definida en 2002, de 10.2% de las ventas, frente a 9.3% del año anterior. La información financiera completa está disponible en la forma 10-K de Nike de 2002 (*www.nk.com*).

La industria

En 2003, el crecimiento de las ventas de calzado deportivo en Estados Unidos se podía describir como lento. El único punto brillante en lo que de otro modo hubiera sido un año sombrío fue el segmento de damas. En 2003, el calzado deportivo para mujeres fue la categoría de mayor auge, estimulada tanto por la moda retro como por el crecimiento del segmento casual. A medida que los proveedores de calzado se centraran en la demanda internacional para aumentar sus ingresos, se esperaba que la persistencia de un dólar estadounidense débil apuntalara las ventas globales.

El segmento de los zapatos no deportivos experimentaba un cambio del calzado formal al casual, lo cual reflejaba la tendencia dominante que imponía la vestimenta informal en el trabajo. La competencia de artículos de precios bajos en este segmento haría que la subcontratación en el extranjero, el marketing eficaz y las eficiencias operativas fueran factores clave a corto plazo. Según SportscanINFO, se esperaba que las siguientes tendencias mantuvieran su influencia en el crecimiento de las ventas globales de ambos segmentos del calzado en 2003:

- El crecimiento continuo del segmento de calzado casual
- Una disminución de la demanda de calzado deportivo de alto rendimiento y precio elevado
- La deflación, a medida que los precios de nivel medio sigan en descenso y los estilos casuales aumenten en importancia
- Un crecimiento aceptable aunque no espectacular del calzado para básquetbol (los enormes aumentos pronosticados para 2002 nunca se concretaron), junto con un crecimiento mejor de lo esperado del calzado deportivo para correr
- La implosión de calzado Blanco y Blanco Retro, que han promovido enérgicamente sobre todo las tiendas de centros comerciales

Los analistas esperaban un crecimiento débil del equipo, con un crecimiento potencialmente fuerte de la ropa casual.

Competencia

Los segmentos de calzado, ropa y equipo deportivos eran intensamente competitivos tanto en Estados Unidos como globalmente. Entre los competidores clave en calzado y ropa deportiva estaban Reebok, New Balance y Adidas.

New Balance

New Balance Athletic Shoe, Inc., una empresa privada con sede en Boston, Massachussets, era un fabricante líder de ropa y calzado deportivos, técnicamente innovadores y de tallas grandes, para dama, caballeros y niños. La gama de productos incluía categorías para carrera, caminata, campo traviesa, basquetbol, tenis, deportes de aventura y niños. En 1998, New Balance adquirió Dunham Bootmakers para expandirse hacia botas de trabajo y montaña, sandalias, zapatos náuticos y casuales resistentes,

sin diluir la marca New Balance. En 2001, la empresa compró PF Flyers para centrarse en el mercado casual y de confort.

La empresa, que ha permanecido comprometida con una estrategia de manufactura nacional, empleaba más de 2400 personas en todo el mundo. New Balance, elemento básico en tiendas como Sports Authority, Foot Locker y Champs, amplió sus canales de distribución en 2000 para incluir tiendas minoristas de propiedad independiente que podrían proporcionar la oportunidad de exhibir la marca completa y ofrecer ropa y accesorios de su creación, así como la línea Dunham de calzado casual. A fines de 2001, se abrieron 55 de estas tiendas de propiedad independiente, que generaban alrededor de 46.4 millones de dólares en ventas, equivalentes al 4% de los 1160 millones de dólares de ingresos de la empresa. Para fines de 2002, la empresa abastecía a más de 90 tiendas independientes. New Balance sorprendió a analistas y observadores de la industria por igual con su salto al sitio número tres tanto en Estados Unidos como a nivel mundial, con un aumento de sus ventas de 25% anual de 2001 a 2002 y una participación en el mercado del calzado deportivo estimada en más de 11% y de 19% en la línea completa de artículos deportivos.

Adidas

Adidas-Salomon AG, con sede en Alemania, ocupaba el lugar número cuatro en Estados Unidos en 2002, con una participación de mercado estimada en 11%. La empresa, con ventas globales de casi 7000 millones de dólares, un incremento de 7.7% con relación a 2001 y un récord para ella, era la empresa de ropa y calzado número dos del mundo, sólo por detrás de Nike. Los analistas de la industria señalaron que los aumentos de ventas de dos dígitos tanto en los mercados norteamericanos como en los asiáticos ayudaron a impulsar el crecimiento de Adidas. Aunque los especialistas esperaban un incremento de las ventas en Asia (los encuentros de la Copa Mundial de Futbol se jugaron en Japón y Corea del Sur), las ganancias de la empresa en el mercado norteamericano se interpretaron como un fuerte indicador de su éxito.

Adidas sufrió un contratiempo en 2002 cuando su más importante atleta promotor, Kobe Bryant, de los L.A. Lakers, compró su contrato (él esperaba firmar con Nike o Reebok). Aunque la nueva “imagen de tenis exclusivos” de la empresa, Tracy McGrady, era un jugador popular de la NBA, pertenecía al Orlando Magic, un equipo perdedor en un pequeño mercado. El grupo Adidas comprendía tres divisiones: Adidas Sports Performance, Adidas Sports Heritage y Adidas Sports Style. El grupo Sports Performance albergaba las líneas de ropa y calzado existentes y representaba 80% del negocio; Sports Heritage era la división retro y producía calzado deportivo clásico, de estilo antiguo, dirigidos a la clientela urbana; Sports Style, que se introdujo en febrero de 2003, era una colección deportiva de lujo que se vendería en 150 tiendas, entre ellas Barney’s New York, donde se realizó el lanzamiento. Aunque aportaba únicamente 20% de los ingresos de la empresa, se esperaba que Adidas Sports Style contribuyera significativamente tanto al primer renglón (ingresos por concepto de ventas de bienes o servicios) como al resultado final.

Reebok

Reebok International, con una participación de mercado de 12.2%, era del fabricante estadounidense número dos de calzado deportivo, por detrás de Nike, y ocupaba el cuarto lugar a nivel mundial. Además de calzado, ropa y accesorios deportivos, las líneas de productos de Reebok incluían la línea Greg Norman de ropa casual para caballero, los zapatos casuales y para caminar Rockport, así como la ropa y el calzado deportivo de Ralph Lauren y Polo. Reebok, una empresa excepcional de calzado deportivo a mediados de la década de los ochenta y principios de los noventa, no pudo competir con Nike cuando el centro de atención cambió del acondicionamiento físico a los deportes en equipo.

La empresa alcanzó su nivel más bajo en 1999, cuando el precio de sus acciones cayó a siete dólares; sin embargo, los observadores de la industria consideraban que, con el retorno de Paul Fireman, estaba nuevamente en la jugada y parecía ganar participación de mercado en varios frentes. En diciembre de 2000, Reebok firmó un contrato de licencia de diez años con la NFL que otorgó a la empresa el derecho exclusivo de vender “productos originales en el campo”. El presupuesto de marketing de Reebok de 2003 se reportó en 40 millones de dólares, un aumento de 38% con relación al del año anterior. Se esperaba que ese aumento ayudara a cubrir el costo de los contratos de patrocinio con una plantilla de

jóvenes estrellas del basquetbol, como Steve Francis, de los Houston Rockets. En 2003, Reebok mantenía contratos con 17 de los 26 equipos de la NBA y se esperaba que para noviembre de 2004 firmara contratos con el resto.

El reto

Aunque la adquisición de Hurley en 2002 diversificó aún más su línea de productos, Nike todavía era básicamente una empresa de calzado deportivo. La competencia intensa de Reebok, New Balance y Adidas, el fracaso con Foot Locker, el retiro de Michael Jordan (que se esperaba afectara gravemente el negocio Jordan de 350 millones de dólares de la empresa), los consumidores cada vez más volubles y una economía en deterioro representaban amenazas significativas para el crecimiento de los ingresos y el resultado final de Nike. ¿Cuál es la siguiente jugada estratégica de la empresa? ¿Puede seguir Nike con el lema "Sólo hazlo"?

MINICASO 5

Outback Steakhouse, Inc.

Maryanne M. Rouse

Con 1185 restaurantes en 50 estados de la Unión Americana y 21 países extranjeros en 2004, Outback Steakhouse, Inc. (OSI), era una de las empresas de restaurantes casuales más grandes del mundo. Fundada en 1988 con un solo negocio en Tampa, Florida, OSI incluye ahora ocho conceptos temáticos únicos: Outback Steakhouse (884 unidades propiedad de la empresa, tanto franquiciadas como en empresa conjunta de desarrollo), Carrabba's Italian Grill (171), Bonefish Grill (66), Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar (31), Roy's (18), Lee Roy Selmon's (2), Cheeseburger in Paradise (11) y Paul Lee's Chinese Kitchen (2).

A fines de enero de 2005, 1120 de los restaurantes existentes eran propiedad de la empresa. El balance indicaba más empresas conjuntas (la ruta preferida para entrar a nuevos mercados) que franquicias. Como OSI seguía readquiriendo franquicias, sólo permanecían tres franquicias geográficas.

En agosto de 2004, OSI adquirió los derechos de designación para la cadena de restaurantes Chi-Chi de 76 unidades de la entonces desaparecida Prandium por 42.5 millones de dólares. Las propiedades incluían 23 locales con terrenos y edificios propios, 15 propiedades de venta con arrendamiento, con derechos de reversión y opciones de compra, 23 arrendamientos netos y 15 arrendamientos. El precio incluía bienes inmuebles, mobiliario, accesorios, equipo y permisos para vender bebidas alcohólicas. OSI no reveló su plan de venta final, pero señaló que convertiría los locales en uno de sus conceptos existentes bajo los planes de expansión que tenía en ese momento.

No todos los conceptos de OSI habían sido exitosos. La empresa eliminó su concepto Zazarac, con el tema del sur de Louisiana, ubicado en dos sitios, porque parecía carecer de atractivo. La cuenta por persona en Zazarac aumentó a más de 46 dólares, un costo promedio más alto que el que OSI había planeado, pero que se requería para que el concepto fuera razonablemente rentable.

Outback Steakhouse

El ambiente de un Outback Steakhouse, la marca representativa de OSI con tema australiano, era casual y divertido. Se servían porciones abundantes, los precios eran moderados (una cuenta promedio por persona de 17.50 a 20.00 dólares) y el servicio era excelente. Además de sus platillos populares de cortes de carne, Outback ofrecía un menú que variaba continuamente, pues incluía pollo, pescado, mariscos y ensaladas, así como entremeses de la casa como *Shrimp on the Barbie* (camarones a la parrilla) y *Bloomin' Onion* (flor de cebolla). Las bebidas alcohólicas contribuían aproximadamente con 13% de los ingresos de Outback Steakhouse.

Dos iniciativas recientes, *Call-Ahead Seating* (reservaciones) y *Curbside Take-Away* (servicio para llevar), se diseñaron para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas en cada tienda. Aunque Outback no contaba con un sistema de reservaciones convencional, *Call-Ahead Seating* acortó los tiempos de espera que podían ser mayores de una hora en los congestionados fines de semana por la noche. Se introdujeron salones *Curbside Take-Away* más lugares de estacionamiento convenientes para los clientes del servicio para llevar con el propósito de aprovechar una tendencia creciente de reemplazo de alimentos a través de todos los niveles demográficos.

El concepto Outback Steakhouse era el generador de ingresos de la empresa. En un periodo de nueve meses, que finalizó el 30 de septiembre de 2004, el segmento Outback Steakhouse contribuyó con 75% de las ventas en restaurantes propiedad de la empresa. En 2004, 723 de los 884 establecimientos de Outback eran propiedad de ella. Las operaciones internacionales, principalmente en Asia, contribuían con un porcentaje cada vez mayor a los ingresos generales del concepto.

Carrabba's Italian Grill

La exquisita cocina italiana, considerada étnica anteriormente, se ha convertido en parte fundamental de la comida estadounidense, tanto dentro como fuera de casa. El popular concepto Carrabba's Italian Grill de OSI, diseñado alrededor de una cocina abierta, ofrecía una amplia gama de platillos italianos tradicionales, que incluyía pasta, pollo, mariscos y pizza a la leña, complementados con una versátil carta de vinos. La cuenta promedio por persona en un establecimiento Carrabba's era de 18 a 20 dólares; las bebidas alcohólicas integraban aproximadamente 16% de los ingresos. *Call-Ahead Seating* (reservaciones) y *Carside Carryout* (servicio para llevar) estaban disponibles en todos los establecimientos de Carrabba's.

En 1993, OSI adquirió una participación de 50% en Carrabba's Italian Grill, dos restaurantes italianos algo lujosos ubicados en Houston, Texas, y, dos años más tarde, adquirió los derechos exclusivos para desarrollar el concepto. La empresa readquirió 47 unidades franquiciadas por 138 millones de dólares en acciones, cerró varios establecimientos menos exitosos e inició un importante proyecto de remodelación en 1998. En 2004, OSI operaba 171 restaurantes Carrabba's Italian Grill; todos eran propiedad de la empresa.

Fleming's Prime Steakhouse and Wine Bar

Adquirida por OSI en 1999, Fleming's Prime Steakhouse and Wine Bar (31 unidades propiedad de la empresa) ofrecía un menú a base de cortes de carne añeja USDA de primera calidad, chuletas, mariscos frescos, pollo, ensaladas, entremeses y postres, más una creativa carta de vinos en un ambiente lujoso y casual. La cuenta promedio por persona era de 55 a 65 dólares; 33% de los ingresos de 2003 de Fleming's provenía de las bebidas alcohólicas. Su carta de vinos, que incluía vinos clasificados por variedad de uvas y cuyas secciones se distribuían de opciones más suaves a más fuertes, era todo menos intimidante. Cada uno de los restaurantes del concepto Fleming's tenía comedores que podían configurarse de diversas maneras para acomodar grupos grandes y pequeños, así como reuniones gastronómicas privadas.

Además de las opciones regulares de menú, Fleming's creó tres menús exclusivos de cuatro platos y acompañamientos de vinos para reuniones de seis o más personas. Cada una de estas *Discovery Dinners* (cenas de descubrimiento) se ofrecía en tres distintos niveles de precios: 75, 100 y 150 dólares por persona.

Bonefish Grill

Fundada en St. Petersburg, Florida, por Tim Curci y Chris Parker en 2000, este concepto "casual refinado" que se basa en pescado fresco a la parrilla y mariscos preparados de manera excepcional fue adquirido por OSI en 2001. El menú de Bonefish Grill ofrecía una amplia selección de pescados y mariscos frescos con salsas (mantequilla al limón, lima, tomate y ajo, salsa de mango tibia y panasiática) y coberturas singulares más entradas de res, cerdo y pollo a precios que van de 14 a 25 dólares. A fines de enero de 2005, Bonefish Grill tenía 62 unidades propiedad de la empresa y cuatro en empresa conjunta de desarrollo o franquiciadas.

Roy's

Roy's ofrecía cocina de fusión hawaiana con salsas y especias asiáticas desarrolladas por el chef Roy Yamaguchi. Las entradas innovadoras de los 18 restaurantes propiedad de la empresa variaban en precio de 21 a 65 dólares; la cuenta promedio por persona era de 50 a 60 dólares. Las ventas de bebidas alcohólicas contribuían aproximadamente con 29% de los ingresos. En 2003, Roy presentó un menú de precios fijos que fue un éxito inmediato entre los comensales y se esperaba que aumentara la frecuencia de las visitas a este concepto más sofisticado de restaurante. La serie *Hawaii Cooks*, del chef Yamaguchi, que se transmitía por PBS, junto con su libro de complemento, generaron comentarios positivos sobre Roy's.

Lee Roy Selmon's

Lee Roy Selmon's, desarrollado por OSI en el año 2000, era un restaurante deportivo familiar, un nuevo tipo de experiencia gastronómica que reflejaba el papel cambiante del entretenimiento deportivo en el estilo de vida de la familia estadounidense. Selmon's ofrece porciones abundantes de "exquisita cocina sureña" con entradas como *Twisted Southern Chicken* (pollo estilo sureño), filete de la casa y *Firecracker Shrimp* (camarones enchilados), a precios que varían de 12.79 a 18.99 dólares. Ambos establecimientos, ubicados en Tampa Westshore y Nueva Tampa, eran empresas conjuntas propiedad de la empresa.

Cheeseburger in Paradise

Desarrolladas como una asociación entre OSI y Margaritaville Holdings, Inc., de Jimmy Buffett, las 11 unidades de los restaurantes de concepto Cheeseburger in Paradise, con el tema de Cayo Hueso, ofrecían una amplia selección de platillos estadounidenses e isleños predilectos, desde hamburguesas con queso gigantes, camarones fritos y auténtico pastel de limón hasta rollos de pollo estilo caribeño, aros de cebolla y nachos con chocolate. Música en vivo todas las noches, "bebidas congeladas" del bar Tiki y eventos especiales, que incluían Fiestas de Luna Llena y Celebraciones al Anochecer, atraían a una base de clientes de varias generaciones.

Paul Lee's Chinese Kitchen

Paul Lee's Chinese Kitchen era una asociación entre OSI y Paul Fleming, el creador tanto de Fleming's Prime Steakhouse and Wine Bar y el exitoso restaurante de participación pública P.F. Chang's China Bistro. Además de posicionarse como un restaurante de vecindario, Paul Lee's hizo una prioridad del servicio para llevar. La estrategia de Paul Lee's, que abrió su segundo establecimiento en noviembre de 2004, se basaba en algunos elementos clave: cocinas dobles, cada una con sus propios chefs, equipo e ingredientes, para atender de manera más eficiente tanto a los clientes que visitan el restaurante como

a los que utilizan el servicio para llevar; una entrada independiente del servicio para llevar con el propósito de mejorar el tráfico y el uso de *woks* y freidoras para reducir el tiempo de cocción y los gastos y acelerar el movimiento de clientes.

El menú de Paul Lee's estaba integrado principalmente por platillos de comida china tradicional: casi no había nada en él que los clientes no hubieran visto en los restaurantes de su vecindario, desde sopa agria y picante y rangoon de cangrejo hasta cerdo agridulce y Moo Goo Gai Pan. El extenso menú ofrecía sopas, ensaladas, pollo, mariscos, carne y cerdo, así como fideos, arroz y vegetales recién preparados. Además del té tradicional, el menú de bebidas de Paul Lee's ofrecía cerveza, vino y lo que se anuncia como "bebidas alcohólicas del Lejano Oriente". La cuenta promedio por persona en Paul Lee's Chinese Kitchen era de 14 dólares, con entradas para niños en 3.99 dólares.

Algunos observadores de la industria cuestionaban si Paul Lee's podría generar 25 a 30% de retorno sobre la inversión que OSI exigía, ofreciendo en su menú los precios promedio bajos que se requerían para competir como un restaurante de vecindario de comida china. También se preguntaban si el concepto podría igualar el porcentaje de ingresos provenientes de bebidas alcohólicas que generaban otros restaurantes de la empresa.

Operaciones

Para una empresa de su tamaño, OSI estaba asombrosamente descentralizada. Su esbelta estructura corporativa delegaba la responsabilidad del personal clave y las decisiones operativas en los administradores de unidades, quienes, debido a la peculiar estructura de propiedad de OSI, tenían su propio dinero en la empresa. El sueño de la mayoría de los administradores era poseer un restaurante. Por lo tanto, OSI diseñó un sistema de compensación creativo que convertía al administrador general o propietario en un empresario limitado, exigiéndole realizar una inversión de 25,000 dólares y firmar un contrato a cinco años a cambio de un salario base más 10% del flujo de efectivo del restaurante. Sin embargo, OSI centralizó las funciones clave, como las compras. Con casi 1200 restaurantes en ocho conceptos, el equipo de compras centralizado de la empresa podía negociar mejores precios y calidad de carnes, vegetales y artículos no alimenticios.

La "cultura de un solo turno" de OSI (con algunas excepciones, en los restaurantes temáticos sólo se servían cenas) había sido un elemento clave para atraer y retener a los mejores empleados y al mismo tiempo mantener costos laborales razonables. Un concepto de comida y cena requería por lo menos un administrador adicional por restaurante y crearía competencia entre los empleados por horarios deseables. Un beneficio adicional de servir solamente cenas era que proporcionaba más oportunidades a los empleados de trabajar duro y aún así disfrutar de la vida.

Posición y rendimiento financieros

Las ventas generales de OSI (las de restaurantes más otros ingresos) aumentaron 16.2% en 2003 en comparación con el incremento de 2002 (11% en 2002, 11.6% en 2001 y 15.8% en 2000), en tanto que la utilidad bruta como porcentaje de las ventas de los restaurantes siguió mejorando. Varios factores, entre ellos seguros médicos más altos y otros costos de prestaciones para empleados, generaron costos laborales más altos que se compensaron sólo parcialmente con incrementos de la productividad. Otros gastos operativos de los restaurantes aumentaron de 19.9% de los ingresos de los restaurantes en 2001 a 20.4% en 2002 y 21% en 2003. Los ingresos operativos como porcentaje de las ventas disminuyeron de 9.8% en 2002 a 9.6% en 2003, muy por arriba de la cifra de 8.8% reportado en 2001.

Las ventas en restaurantes de los primeros nueve meses de 2004 aumentaron 20.9% con relación al mismo periodo del año anterior, en tanto que el costo de las ventas mostró un ligero aumento (de 36.2 a 36.5%). Los costos laborales y relacionados con la mano de obra aumentaron 0.2%, a 24.8%, en tanto que los gastos operativos de otros restaurantes subieron 0.5%, a 21.5%, en los primeros nueve meses de 2004.

La fuente principal de efectivo de OSI eran las operaciones. Las actividades operativas contribuyeron con un flujo de efectivo positivo de 269.08 millones de dólares durante el año fiscal 2003, 294 millones de dólares en 2002 y 192.9 millones de dólares en 2001; sin embargo, el aumento de inventarios, los impuestos por pagar y la porción circulante de la deuda a largo plazo afectaron negativamente la liquidez en el año fiscal 2003. Los detalles de la posición y el rendimiento financieros están disponibles en el informe anual de la empresa y en archivos SEC (*www.outback.com*).

Las medidas clave de la industria incluían el volumen unitario promedio, el margen operativo por tienda, las ventas a través del sistema, las ventas en cada tienda y las ventas comparables. El volumen unitario promedio era un monto de ventas promedio calculado por tienda. Esta medida se usaba para evaluar los cambios en el tráfico de consumidores, en los precios y en el desarrollo de marcas. El margen operativo por tienda se calculaba restándole a los ingresos de la tienda los costos operativos de la tienda, que los administradores de éstas controlaban o afectaban en forma significativa (costo de ventas, gastos operativos del restaurante, costos laborales y costos relacionados con la mano de obra). Las ventas a través del sistema eran una medida de los ingresos que no formaba parte de los principios contables generalmente aceptados, que incluía el volumen total de ventas de todas las tiendas, sin importar la estructura de propiedad (propiedad de la empresa, franquicia o empresa conjunta). Las ventas en cada tienda y las ventas comparables eran medidas que se usaban en conceptos minoristas para eliminar el efecto de las aperturas de nuevas tiendas y permitir las comparaciones anuales entre las tiendas existentes.

Competencia

Los ocho conceptos de restaurantes de Outback enfrentaban una competencia intensa tanto de restaurantes casuales de un solo establecimiento como de negocios lujosos y otras cadenas de restaurantes casuales. Entre los competidores clave de la última categoría estaban Brinker International y Darden International Restaurants, Inc.

Con más de 1325 locales en Estados Unidos y Canadá, Darden, con sede en Florida, era el operador líder de restaurantes casuales que incluía a Red Lobster, Olive Garden, Smoky Bones BBQ, Bahama Breeze y Seasons 52. Red Lobster, con un poco más de 680 unidades, era la cadena número uno de pescados y mariscos, en tanto que Olive Garden, con cerca de 543 establecimientos, encabezaba el segmento de restaurantes italianos. Ambas cadenas daban servicio a familias con platillos de precio moderado, interiores temáticos y ubicaciones principalmente suburbanas. Debido a la disminución del crecimiento tanto de Red Lobster como de Olive Garden, Darden parecía contar con la introducción a nivel nacional de Smoky Bones BBQ (69 establecimientos a fines de 2004) para reactivar el crecimiento de sus ingresos. El concepto Bahama Breeze fue una decepción para Darden, que intentaba reposicionar el concepto y mejorar su rendimiento financiero. Seasons 52, la última empresa de Darden, era un bar especializado en vinos y parrilladas, de estilo casual y un solo establecimiento.

Brinker International, propietario y operador de Chili's Grill and Bar, Romano's Macaroni Grill, On the Border Mexican Grill and Cantina, Maggiano's Little Italy, Rockfish Seafood Grill y Corner Bakery Cafe, era el operador número dos de restaurantes casuales, por detrás de Darden. La empresa, que recibió su nombre en honor de su fundador, el pionero en restaurantes casuales Norman Brinker, había logrado aprovechar con éxito el gusto de los estadounidenses por la cocina étnica y regional con sus restaurantes Chili's y Romano's Macaroni Grill, pero seguía batallando con sus demás conceptos: Rockfish Seafood Grill obtuvo un rendimiento bajo en contra de las expectativas, en tanto que el desarrollo de On the Border se detuvo por completo. En octubre de 2004, el vicepresidente ejecutivo responsable de nuevas marcas renunció; posteriormente, la empresa eliminó ese puesto.

La industria

La industria restaurantera altamente fragmentada se caracterizaba por una inversión inicial elevada, altos costos laborales como porcentaje de los costos generales y una intensa competencia a través de segmentos. En conjunto, el sector superó al índice S&P 500 durante los primeros 11 meses de 2004, época en la que reportó una tasa de crecimiento anual durante cinco años de 11% en comparación con la

tasa de 7% del índice más general. A lo largo de 2004 y hasta el 23 de diciembre de 2004, el índice de restaurantes S&P aumentó 29.7% (frente al incremento de 9.7 del índice S&P 500), después de aumentar 41% en 2003 (frente a 27.4%).

Las presiones de costos eran una preocupación clave para la industria, debido principalmente al incremento de los precios de la carne de res, aves y productos lácteos, los costos laborales y los inciertos costos de los combustibles. Aunque muchas mercancías estaban por debajo de los niveles recientes más altos, permanecían por arriba de los niveles de 2003. Una preocupación adicional era la vulnerabilidad de los precios de entrada a la demanda de temporada y de exportación. La competencia por los sitios "B" de costo más bajo, que era parte de la estrategia de ubicación de OSI y sus competidores clave, se había intensificado, lo cual había generado precios más altos y una escasez de buenas ubicaciones.

Una conciencia cada vez mayor de las consecuencias de los estilos de vida perjudiciales (los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos, en sus estadísticas revisadas recientemente, calculaban que, anualmente, ocurrían más de 300,000 muertes relacionadas con la obesidad) estimuló la demanda de los consumidores por opciones gastronómicas altas en proteína y bajas en carbohidratos y creó tanto oportunidades como amenazas para los competidores en la industria. Además de agregar opciones de menúes para adaptarse a las inquietudes de los comensales con respecto a la salud y la nutrición, cada vez más restaurantes individuales y de cadena han comenzado a ir más allá de los "platos de verduras al vapor" para ofrecer opciones vegetarianas innovadoras y llenas de sabor.

Otras tendencias incluían "tapas globales", o menús de pequeños platillos, como una forma de dar a los comensales mayor variedad en las cartas. Esta estrategia de servir varios platillos pequeños a precios de entremeses, en vez del modelo más tradicional de entremés-entrada, adquiría popularidad a través de Estados Unidos.

Durante dos décadas ha aumentado cada vez más el porcentaje del presupuesto estadounidense para alimentos que se gasta fuera del hogar. Entre los factores que han estimulado este crecimiento se pueden mencionar el aumento del número de familias con dos ingresos, tendencias demográficas positivas, un fuerte crecimiento económico y tasas de desempleo bajas. En Estados Unidos, el sector de restaurantes casuales seguía ganando batallas a las cadenas de comida rápida, ya que una población más opulenta y de mayor edad prefería los restaurantes de servicio completo; se esperaba que esta tendencia se acelerara con el envejecimiento de la población.

En 2004, la Asociación Nacional de Restaurantes apoyó varios proyectos de ley para frenar demandas frívolas, aumentar la deducción fiscal de las comidas de negocios y ayudar a transferir la responsabilidad de la declaración de propinas de nuevo al Servicio de Rentas Internas.

La editorial y los autores de este libro revisaron los casos de la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*.

Índice de nombres

Índice analítico